

**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

**ANALIZA EKSTERNE OKOLINE PODUZEĆA  
PODRAVKA D.D.**

**Mentor:**

**Doc.dr.sc. Marina Lovrinčavić**

**Student:**

**Antonija Jurin**

## SADRŽAJ:

<b>1. UVOD .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1. Definiranje problema.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2. Cilj rada .....</b>	<b>4</b>
<b>1.3. Metode rada.....</b>	<b>5</b>
<b>1.4. Struktura rada.....</b>	<b>5</b>
<b>2. POJMOVNO ODREĐIVANJE OKOLINE.....</b>	<b>6</b>
<b>2.1. Eksterna okolina .....</b>	<b>6</b>
3.1.1. Metode i tehnike analize opće okoline .....	11
3.1.2. Metode i tehnike analize poslovne okoline .....	12
<b>2.2. Interna okolina.....</b>	<b>13</b>
<b>2.3. SWOT analiza.....</b>	<b>14</b>
<b>3. OPĆI PODACI O PODUZEĆU PODRAVKA D.D. ....</b>	<b>17</b>
<b>3.1. Povijest i razvoj Podravke.....</b>	<b>17</b>
<b>3.2. Podravka *2015.* .....</b>	<b>19</b>
<b>3.3. Vizija, misija i strateške odrednice .....</b>	<b>21</b>
<b>3.4. Podravkina tržišta.....</b>	<b>22</b>
<b>3.5. Zaposlenici Podravke.....</b>	<b>23</b>
<b>3.6. Financijski podaci za 2015. godinu .....</b>	<b>24</b>
<b>4. ANALIZA EKSTERNE OKOLINE PODUZEĆA PODRAVKA D.D... </b>	<b>26</b>
<b>4.1. Portret i imidž Podravke .....</b>	<b>26</b>
<b>4.2. Glavne konkurentske prednosti Podravke .....</b>	<b>27</b>
<b>4.3. Swot analiza Podravke .....</b>	<b>29</b>
<b>4.4. Društvena odgovornost Podravke .....</b>	<b>30</b>
<b>4.5. Zaštita okoliša.....</b>	<b>30</b>
<b>4.6. Ključni čimbenici uspjeha .....</b>	<b>31</b>
<b>4.7. Analiza i procjena tehnologije .....</b>	<b>33</b>
<b>5. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>37</b>

<b>LITERATURA .....</b>	<b>41</b>
<b>SAŽETAK.....</b>	<b>43</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>44</b>

# **1. UVOD**

## **1.1. Definiranje problema**

Okolina poduzeća je izuzetno kompleksan pojam o kojem sadašnjost i budućnost poduzeća uvelike ovisi. Ukoliko menadžment, s naglaskom na strateški menadžment, ne vrši adekvatne i kontinuirane analize okoline te ne daje odgovore na njezine dinamične i brze promjene, poduzeće s velikom vjerojatnošću neće moći držati korak s konkurencijom i kad-tad njegovom poslovanju doći će kraj. Svakim danom okolina je sve dinamičnija i otvorenija te bi poduzeća tj. strateški menadžment samih poduzeća trebao kontinuirano vršiti analize okoline, formulirati probleme i implementirati strategije, koje bi uz adekvatnu kontrolu i evaluaciju omogućile opstanak i razvoj poduzeća. Poduzeća bi trebala biti u potpunosti upoznata sa svim svojim prednostima i slabostima te raditi na tome da jačaju prednosti i suzbijaju slabosti, te ne bi smjela dopusti da prijetnje iz okoline uvelike utječu na poslovanje poduzeća, a prilike koje im se pružaju bi trebala „objeručke prihvatiti“ i iskoristiti u potpunosti.

U ovom završnom radu definirat će se pojmovi okoline, s posebnim naglaskom na eksternu okolinu, koja će u posebnom poglavlju biti objašnjena na primjeru poduzeća Podravka d.d. sa sjedištem u Koprivnici.

## **1.2. Cilj rada**

Cilj ovog završnog rada je definirati okolinu, internu i eksternu, te se zadržati na čimbenicima eksterne okoline koji utječu na poslovanje poduzeća. U posebnom poglavlju istraživat će se čimbenici eksterne okoline poduzeća Podravka d.d. koji utječu na proizvodnju, konkurentnost, rast i razvoj te sami opstanak na tržištu. Analiza eksterne okoline je sredstvo opstanka na tržištu, te će se koristeći razne metode ove analize (koje će se prvo definirati) utvrditi prednosti i prilike koje su značajne za Podravku d.d. te slabosti i prijetnje čiji utjecaj treba svesti na minimum. Usporedit će se pozicija Podravke s konkurentima, njihovi proizvodi, kvaliteta te uspješnost poslovanja.

### **1.3. Metode rada**

Za izradu završnog rada i u svrhu pronalaženja odgovora na problem istraživanja provest će se teorijsko i empirijsko istraživanje, koristeći se sljedećim metodama:

- induktivna metoda (induktivnim zaključivanjem o činjenicama doći će se do rezultata)
- promatranje i mjerenje
- deduktivna metoda (polaziti će se od logike)
- metoda klasifikacije (razvrstavati će se podaci)
- komparativna metoda (uspoređivati će se poduzeće Podravka d.d. s drugim poduzećima tj. s konkurentima)
- metoda proučavanja dokumenata i publikacija (na ovaj način dolaziti će se do mjerodavnih rezultata i činjenica)
- genetička metoda (promatrati će se poduzeće Podravka d.d. od njegova osnutka)
- historijska metoda (koristiti će se rezultatima poduzeća iz prijašnjih godina)
- metoda kompilacije (koristiti će se mišljenja, analiza te prosudbi drugih osoba – djela)
- metoda deskripcije (opisivati će se različiti pojmovi i pojave)
- metoda sinteze (koristiti će se za spajanje dijelova u cjelinu)

### **1.4. Struktura rada**

Struktura ovog rada bit će izložena kroz ukupno pet poglavlja kako bi se što bolje istražila i opisala ciljana tema. U uvodnom dijelu bit će definiran problem istraživanja, cilj rada, metode rada koje će se koristiti te u konačnici i struktura završnog rada. U drugom dijelu opisat će se u kratkim crtama interna okolina o kojoj u ovom radu neće biti posebnog govora te će se prijeći na teorijsku bit rada, koju čine osnovni pojmovi, strategije, analize i dr. vezano za eksternu analizu poduzeća. U trećem dijelu će se prikazati povijesni razvoj poduzeća Podravka d.d., vizija, misija i ciljevi poslovanja. Istražiti će se i tržišta na kojima Podravka posluje. Potom će se u četvrtom poglavlju, koji će biti i srž ovog rada, istraživati i analizirati eksterna okolina poduzeća Podravka d.d.. U zaključku koji je peti dio rada, donijet će se temeljni zaključci na temelju svih uključenih podataka.

## 2. POJMOVNO ODREĐIVANJE OKOLINE

Okolina podrazumijeva sveukupnost pojava i čimbenika koji okružuju neki sustav ili organizam, a koji mogu izravno ili neizravno utjecati na njegovo ponašanje odnosno djelovanje, a ponekad i na njegov razvoj. U prezentaciji o analizi okoline doc. Dr.sc. Borne Debelića okolina se definira kao set svih vanjskih i unutarnjih faktora koji mogu utjecati na put poduzeća prema ostvarenju vlastitih ciljeva. Iz definicija okoline odnosno okruženja poduzeća svi podrazumijevaju skupinu uticanih čimbenika koji mogu djelovati na kretanja u poduzeću. Više čimbenika djeluje izvan poduzeća, najčešće indirektno, te se oni smatraju kao vanjski čimbenici i sastavni su elementi eksterne okoline. Postoje i čimbenici koji su usko vezani s unutrašnjosti poduzeća a formalno djeluju izvan poduzeća pa su na taj način sastavni dio interne okoline.

Karakteristike okoline su kompleksnost-jednostavnost, dinamičnost-statičnost, heterogenost- homogenost, neizvjesnost-izvjesnost. Kad utjecaj okoline postane dominantan u odnosu prema utjecaju poduzeća na tu okolinu, tada poduzeće zapada u krizu iz koje teško može izaći. Nužno je da poduzeće neprestano nadzire okolinu, uključujući prilike koje ima i prijetnje koje mu stoje na putu, a proizlaze iz vanjske okoline, te internu okolinu. Osnovni zadatak analize okoline je da ustanovi prilike i prijetnje u eksternoj okolini te snage i slabosti u internoj okolini. U tu svrhu razvijena je i SWOT analiza koja je podloga za formuliranje strategija.

### 2.1. Eksterna okolina

Eksterna okolina poduzeća obuhvaća opću ili socijalnu okolinu te poslovnu okolinu ili okolinu zadatka. **Opća ili socijalna okolina** je onaj dio eksterne okoline koji je daleko od poduzeća, te poduzeće na nju teško može utjecati. Ovaj segment okoline sastoji se od pet ključnih dimenzija okoline: prirodno-ekološka, znanstveno- tehnološka, političko pravna, sociokulturna te ekonomska okolina<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>Buble M., Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 19.

- **Prirodno – ekološka okolina poduzeća** obuhvaća sve materijalne i demografske resurse, sve od sirovina do ljudi kao ključnog resursa svakog poduzeća, koji svojim radom i kvalitetom utječu na razvitak i opstanak poduzeća.
- **Znanstveno – tehnološka okolina poduzeća** obuhvaća sva dostignuća u znanosti, tehnici i tehnologiji. Poduzeće se mora prilagoditi i držati korak sa suvremenom tehnologijom ukoliko ne želi ugroziti svoju tržišnu poziciju. Osim direktnog utjecaja na poduzeće, tehnološki razvoj utječe i na ostalu okolinu poduzeća, posebice na socijalnu.
- **Ekonomska okolina poduzeća** je temeljni okvir za djelovanje poduzeća. Svako poduzeće je dio gospodarstva, odnosno ekonomije neke zemlje u kojoj djeluje. Da bi poduzeće bilo uspješno, menadžment poduzeća mora dobro poznavati ekonomske pokazatelje u zemlji, odnosno u okruženju u kojem poduzeće posluje. Stoga se u okviru ekonomske okoline mora voditi briga o bruto nacionalnom dohotku, stopi nezaposlenosti, inflaciji, dostupnosti adekvatne radne snage, bilanci izvoza i uvoza i ostalih ekonomskih čimbenika.
- **Političko – pravna okolina poduzeća** određena je faktorima koji utječu na stabilnost zemlje i gospodarstva u kojoj posluje poduzeće. Institucionalni okviri, koji su zadani distribucijom političke moći i pravnim normama, determiniraju opće zakonske okvire za osnivanje, funkcioniranje i prestanak rada poduzeća<sup>2</sup>.
- **Sociokulturna okolina poduzeća** obuhvaća društvena vjerovanja, stavove i vrijednosti. Poduzeće mora pratiti promjene vezane uz sociokulturne navike potrošača kako ne bi ostalo na tržištu sa zastarjelom ponudom za kojom više ne postoji potražnja.

**Poslovnu okolinu ili okolinu zadatka** čine akteri u neposrednoj okolini poduzeća koji utječu na njegovu sposobnost da tu okolinu opslužuju. Poslovna okolina je u „neposrednoj“ blizini poduzeća. Poduzeća su više orijentirana na poslovnu okolinu s kojom su u svakodnevnom dodiru i o kojoj imaju puno više informacija i saznanja. Ovaj segment okoline čine dobavljači, kupci (potrošači), konkurenti, strukovna udruženja, društvene organizacije, vladine organizacije, kreditori, zaposlenici i sindikati te dioničari.<sup>3</sup>

- **Kupci** su najvažniji čimbenik poslovne okoline poduzeća jer poduzeća postoje da bi zadovoljila potrebe i želje kupaca te na taj način ostvarila prihod i opstala na tržištu. Sve

---

<sup>2</sup> Buble M., Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 19

<sup>3</sup> Buble M., Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 19.

što kompanije proizvode, bilo da je riječ o proizvodima ili uslugama, mora se prilagoditi kupcima. Onaj tko to ne razumije i ne prilagodi organizaciju zahtjevima i potrebama kupaca, nema sigurnu budućnost<sup>4</sup>

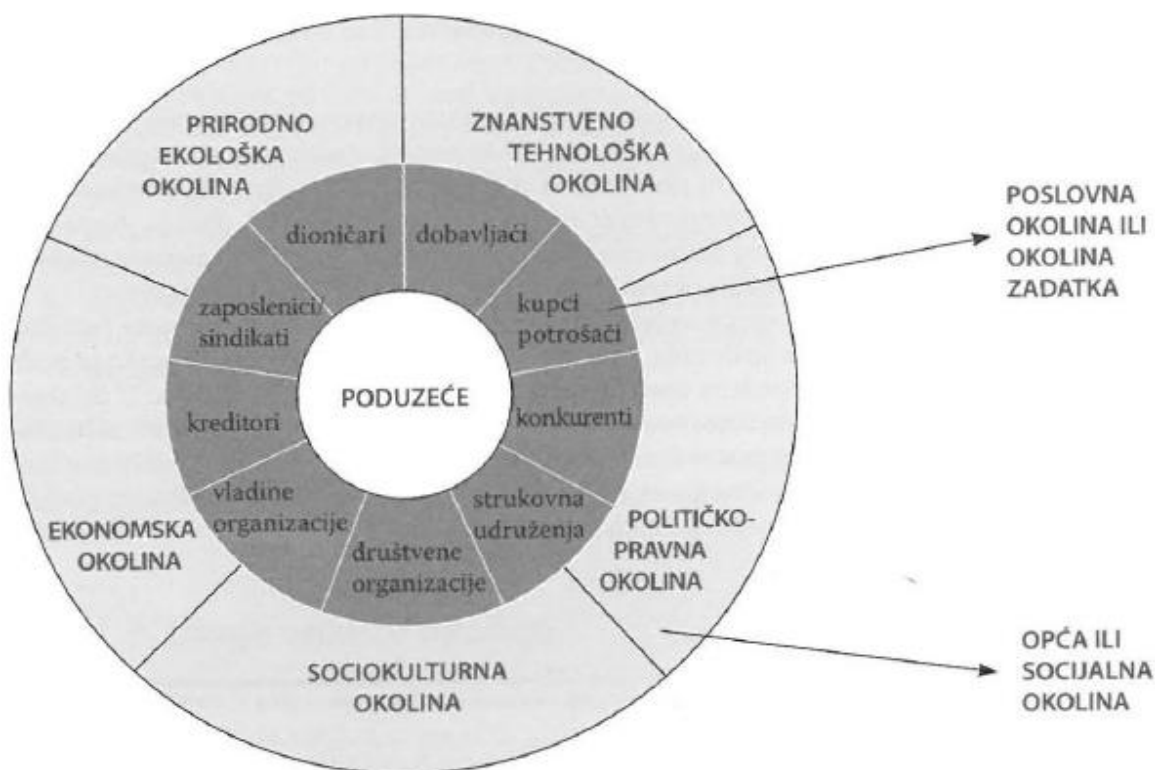
- **Dobavljači** su dio eksterne okoline poduzeća čiji je zadatak osigurati sve što je potrebno poduzeću za proizvodnju nekog proizvoda. Osim nabavljanja sirovina potrebnih za proizvodnju, možemo govoriti i o dobavljačima radne snage i o dobavljačima informacija.
- **Konkurenti** su dio okoline poduzeća koji je nemoguće kontrolirati. Konkurencija se pojavljuje iznenada i bez naše volje. Poduzeće mora pronaći načine i strategije kako se nositi sa izazovima konkurencije. Potrebno je dobro poznavati, analizirati i istražiti konkurenciju te na temelju toga odrediti unikatnu strategiju kao odgovor na izazove konkurencije.
- **Dioničari** sve više utječu na poslovanje poduzeća jer se kao vlasnici – dioničari sve više uključuju u poslovanje i vođenje poduzeća.
- **Zaposlenici** postaju ključni resurs kojim raspolaže poduzeće stoga je ljudskim potencijalima u poduzeću potrebno posvetiti posebnu pažnju. Jedan od najvažnijih čimbenika upravljanja ljudskim potencijalima je motivacija zaposlenika. Upravljanje ljudskim potencijalima je specifično i mora predstavljati izazov menadžera jer je svaki zaposlenik jedinstven, kao i svako poduzeće.
- **Kreditori** su dio poslovne okoline poduzeća koji pridonose ostvarenju zadanih poslovnih ciljeva poduzeća. Danas se sve više pojavljuju i u ulozi partnera koji zajedno sa određenim poduzećem rade na ostvarenju nekog zajedničkog projekta.
- Kao posebne dijelove poslovne okoline poduzeća treba izdvojiti **vladine ili državne organizacije, društvene organizacije ili zajednice te različita strukovna udruženja** koja odgovarajućom politikom i zakonskom regulativnom utječu na poduzeće.

Okolina se može definirati kao sveukupnost pojava i čimbenika izvan poduzeća i unutar njega koji direktno i indirektno utječu na njegovo djelovanje, ponašanje i razvitak. Segmente okoline sa njihovim podjelama vizualno prikazuje slika 2.

---

<sup>4</sup> Sikavica P., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 118.





**Slika 2. Dijelovi (dimenzije) eksterne okoline poduzeća**

Izvor: Buble M., Strateški menadžment (2005.), Sinergija, Zagreb

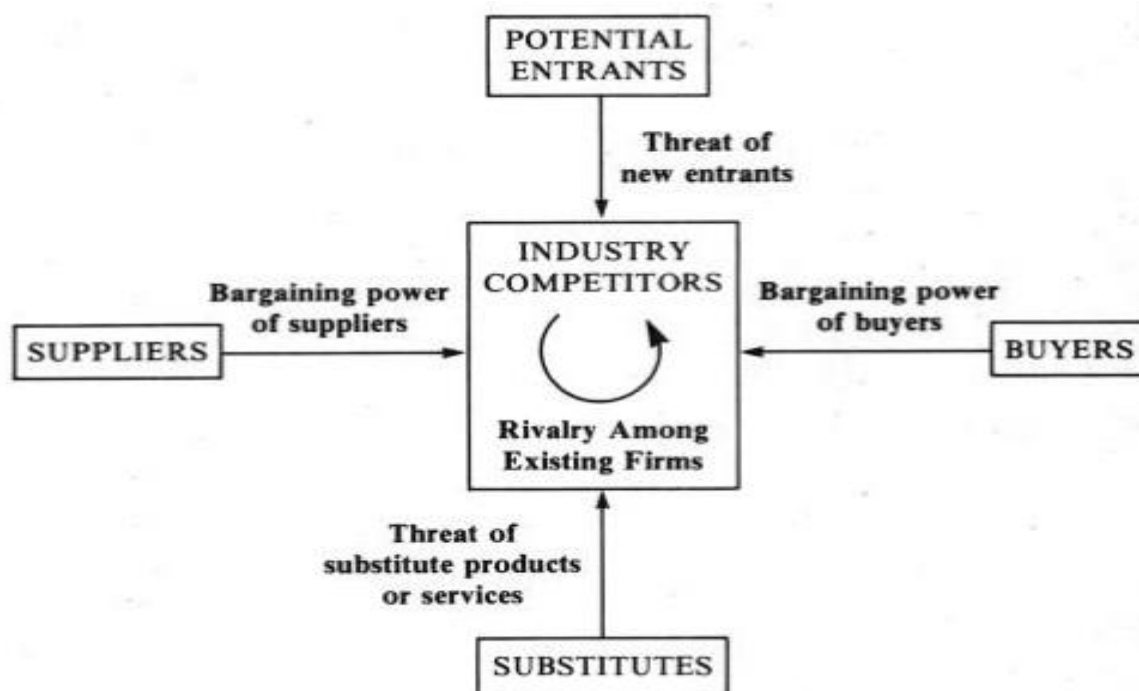
Eksterna okolina karakteristična je po brzim, burnim i neočekivanim promjenama koje, uz kompleksnost, dinamičnost, heterogenosti neizvjesnost kao glavne značajke današnje okoline poduzeća, presudno utječu na:

- pojavu „organizacijskog darvinizma“, po kojemu se opstanak poduzeća vezuje za njegovu sposobnost neprekidnog praćenja promjena i adekvatne prilagodbe promjenama
- razvitak poduzeća – koji se vezuje za sposobnost adaptacije poduzeća okolini i fleksibilnosti njegove organizacijske strukture.

Kao dodatni segment ističe se **industrijska okolina** koja obuhvaća skupinu istorodnih poduzeća, a radi se o neposrednim konkurentima čija pojedinačna snaga ovisi o pet Porterovih konkurentskih snaga<sup>5</sup> kako je prikazano na slici 3. Iz slike 3. može se uočiti sljedećih 5 konkurentskih snaga: (1) jačini suparništva između poduzeća koja djeluju unutar promatrane industrije, (2) postojanju poduzeća koja su spremna ući na tržište, ukoliko profitabilnost industrije bude dovoljno velika (opasnost od potencijalnih konkurenata - pridošlica), (3)

<sup>5</sup> Prof.dr.sc. D. Tipurić, Konkurentska prednost poduzeća – izbor između niskih troškova i diferencije

prelasku kupaca na zamjenske proizvode ukoliko ovi zadobiju njihovu preferenciju izbora (opasnost od supstituta), (4) pregovaračkoj modi kupaca i (5) pregovaračkoj modi dobavljača.



**Slika 3. Porterov model 5 konkurentskih snaga**

Izvor: Porter E. M. : Competitive strategy, Free press, NY, 2004., str.4

Model pet konkurentskih snaga izgrađen je za takve situacije u okolini poduzeća koje se mogu smatrati normalnim, bez obzira na njihovu složenost. U takvim situacijama poduzeće može proučiti sve te snage i oblikovati odgovarajuće planove kojima će djelovati u danoj okolini. Međutim, poznato je da u okolini povremeno dolazi do promjena takve vrste koje razorno djeluju na poduzeća – riječ je o turbulencijama. Emery i Trist navode tri tendencije koje pridonose toj dinamičnosti:<sup>6</sup>

1. Organizacije rastu i stvaraju organizirane grupe, tako da su akcije koje provode i dosta jake i nastavljaju se dovoljno dugo da u okolinu unose interne procese.

<sup>6</sup> Pusić, E., Problemi upravljanja, Naprijed, Zagreb, 1971., str 251.

2. Produblјivanje odnosa uzajamne ovisnosti između ekonomskog plana i drugih planova društvene stvarnosti. To znači da su ekonomske organizacije sve više zapletene u mrežu zakonodavstva i društvenih propisa.

3. Sve veće povjerenje u istraživanje i razvoj kako bi se suprotstavili konkurenciji, što dovodi do situacije u kojoj je u okolnom polju stalno prisutan stanovit pritisak za provedbu promjena.

Te tendencije znače brutalno povećanje područja pertinentne neizvjesnosti poduzeća, a posljedice koje proizlaze iz njihova djelovanja uvlače ih u razvoj koji postaje sve više nepredvidiv. Stoga poduzeće, odnosno njegov menadžment mora biti pripremljen baviti se tim pojavama, koristeći se za tu svrhu posebno pripremljenim planovima i timovima.

Dva temeljna pitanja u kontekstu okoline su: kako okolina utječe na poduzeće i kako poduzeće odgovara na utjecaje koji dolaze iz okoline poduzeća. Poduzeće može odgovoriti strateški, tj. izborom odgovarajuće strategije ili organizacijskom promjenom, tj. preoblikovanjem postojeće i oblikovanjem nove organizacijske strukture.

### **2.1.1. Metode i tehnike analize opće okoline**

Navedene spoznaje o okolini poduzeća čine polazište za njezinu analizu ; pri tome se rabe različite metode od kojih su za analizu opće ili socijalne okoline najvažnije sljedeće:<sup>7</sup>

1. **skeniranje opće ili socijalne okoline** – analitički postupak u kojem se ključne dimenzije opće okoline podvrgavaju analizi. Analizi je potrebno pristupiti na način da se svaki od dijelova okoline podijeli na odgovarajuće komponente, nakon čega se promatra njihov mogući utjecaj na konkretno poduzeće. Cilj je ne samo uočiti koje su to komponente i s njima povezani kritični ili strateški faktori nego i procijeniti je li njihov utjecaj prilika ili prijetnja za poduzeće. Radi se o sljedećim analizama okoline: prirodne ili fizičke, znanstveno-tehnološke, socijalno-kulturne, demografske, ekonomske te političko pravne.
2. **izrada ETOP profila (ETOP analiza)** – analiza profila prilika i prijetnji, najčešće se rabi u programiranju razvitka poduzeća, njome se koriste menadžerske grupe u procesu

---

<sup>7</sup> Buble M., Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 26.

strateškog predviđanja. Ova analiza je modifikacija skeniranja okoline. Cilj ove analize je procijeniti implikacije prilika i prijetnji iz okoline na sadašnje i buduće poslovanje poduzeća.

**3. analiza i procjena ranjivosti** – efikasna je u identificiranju prijetnji i prilika. Ona pomaže u otkrivanju sljedećih aspekata:

- podupirućih elemenata o kojima ovisi poduzeće
- sila koje mogu razoriti podupiruće elemente
- prijetnji koje mogu ugroziti obrambenu sposobnost poduzeća
- sposobnosti poduzeća da reagira na štetne utjecaje

**4. analiza i procjena tehnologije** – temelji se na postupku procjene tehnologije koji ima dva osnovna koraka: skeniranje i procjena tehnologije. Opravdanje za njezinu uporabu je u spoznaji da je tehnologija ključni čimbenik okoline i da može pridonijeti stvaranju povoljnih prilika ali i uzrokovati brojne prijetnje opstanku i razvitku poduzeća u budućnosti.

### **2.1.2. Metode i tehnike analize poslovne okoline**

Kod analize poslovne okoline poduzeća upotrebljavaju se sljedeće metode<sup>8</sup>:

1. **skeniranje poslovne okoline** – najprije se sve dimenzije poslovne okoline važne za poduzeće svrstaju u posebnu tablicu, a potom se izrađuje opis elemenata svake od izabranih dimenzija, zatim se utvrđuje dali je pojedini element prilika ili prijetnja te se naposljetku ocjenjuju ti elementi
2. **analiza konkurencije** – mogu se primijeniti dva postupka, i to: skeniranje konkurencije i analiza strukture konkurencije. Analiza strukture konkurencije se svodi na analizu: potencijalnih stopa rasta, prijetnji ulaska novih poduzeća, intenziteta rivalstva, pritiska zamjenskih proizvoda i supstituta, ovisnosti o dopunskim ili komplementarnim proizvodima, snaga cjenkanja kupca, snaga cjenkanja dobavljača, stupanja tehnološke ovisnost, postotka primjene inovacija te razinu sposobnosti menadžera.

---

<sup>8</sup> Buble M., Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 36-46

3. **analiza zainteresiranih za poduzeće ili stakeholder analiza** – u prvi plan stavlja one poslovne subjekte o čijim aktivnostima ovisi opstanak i razvitak poduzeća. Analiza započinje uočavanjem i utvrđivanjem subjekata zainteresiranih za poduzeće, a nastavlja se procjenom odgovarajućih pretpostavki. Zainteresirani za poduzeće bi mogli biti: kupci ili korisnici usluga, dobavljači, konkurenti, vlasnici, dioničari, kreditori, partneri, te različite institucije i interesne grupe.

Opstanak i razvoj poduzeća ovisi o načinu iskorištavanja povoljnih prilika okoline i izbjegavanju prijetnja koje dolaze iz okoline.

## **2.2. Interna okolina**

Interna okolina još se naziva i „okolina poduzeća“ jer je, za razliku od vanjske okoline, u potpunosti pod utjecajem poduzeća. Njezini ključni dijelovi su **organizacijska kultura, organizacijska struktura i resursi**. Funkcije organizacijskih struktura su smanjenje interne i eksterne neizvjesnosti, osposobljavanje poduzeća za obavljanje različitih aktivnosti te osiguranje uspješne koordinacije svih aktivnosti u poduzeću. Tipovi organizacijskih struktura koje se spominju u literaturi su funkcijske, divizijske, matrične, procesne i mrežne. Organizacijska kultura podrazumijeva stavove, vrijednosti, norme, vjerovanja i pogleda koje dijeli većina zaposlenika. Ona utječe na način organiziranja poduzeća, tip njegove organizacijske strukture, stupanj centralizacije, stil menadžmenta, tip moći, stupanj formalizacije, način kontrole, itd. U organizacijske resurse spadaju fizički resursi (građevinski objekti, postrojenje i oprema, krupni alati i rezervni dijelovi, sirovine i materijali), ljudski resursi, koji su najvažniji dinamički i kreativni faktor svakog poduzeća, informacijski resursi koji se sagledavaju s aspekta kvantitete i kvalitete te financijski resursi koji obuhvaćaju gotovinu i novčane surogate.

Bitan aspekt ovog dijela okoline su snage i slabosti kao jedan od najvažnijih obilježja samog poduzeća. Neke od ključnih snaga poduzeća su: jasna strateška vizija, konzistentna poslovna strategija, stručan kadar, adekvatna organizacijska struktura, poznavanje okoline i tržišta, visoka razina tehničko-tehnološke opremljenosti, stalno ulaganje u istraživanje i razvoj, kvaliteta, cijena i prepoznatljivost proizvoda ili usluge, jak konkurentski položaj, raspoloživost financijskih sredstava, izgrađena organizacijska kultura i drugo. Moguće

slabosti su: nepostojanje odgovarajuće poslovne filozofije i strateške vizije, nedostatak stručnog kadra, neprimjerenost organizacijske strukture zahtjevima poduzeća, neodgovarajuća tehnička opremljenost, neadekvatan proizvodni asortiman ili raspon usluga, nezavidan konkurentski položaj, nedostatak financijskih sredstava, neizgrađenost organizacijske kulture itd.

Očito je da su upravo snage i slabosti ključna obilježja interne okoline poduzeća koja, zajedno s prilikama i prijetnjama iz eksterne okoline, čine podlogu za svestrano analiziranje okoline (SWOT analiza).

Treba imati na umu da ono što su danas snage, već sutra, zbog promijenjenih uvjeta, mogu postati slabosti poduzeća. Vrijedi, međutim, i obratno – ono što su danas slabosti, u dogledno vrijeme mogu postati snage poduzeća.

Metode i tehnike koje se koriste za analizu interne okoline su izrada profila poduzeća, funkcijska analiza interne okoline, analiza lanca vrijednosti te analiza resursa. U ovom radu neće se dodatno objašnjavati.

## **2.3. SWOT ANALIZA**

SWOT analiza<sup>9</sup> je akronim engleskih izraza. Strengths (S), weaknesses Ž(W), opportunities (O) i threats (T), što u prijevodu znači snage, slabosti, prilike i prijetnje. Namijenjena je vrednovanju usklađenosti sposobnosti poduzeća s uvjetima u okolini poduzeća. Pojavila se sedamdesetih godina dvadesetog stoljeća, a njezinim se autorom smatra Ken Andrews<sup>10</sup>. Zbog jednostavnosti, razumljivosti te primjenjivosti u svim poduzećima, veoma je popularna i rabi se kao nezaobilazni dio situacijske analize – kojom obično započinje proces formulacije strategije. SWOT analizom koriste se menadžeri, poduzetnici, konzultanti, analitičari, studenti, i svi oni koji imaju potrebu oblikovati ili ocjenjivati strategije. Ponekad se uz analizu poduzeća i okoline upotrebljava i kao alat za samoprocjenu menadžera, vrednovanje timova, projekata, funkcija ili pojedinih proizvoda.

---

<sup>9</sup> Buble M., Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 67-71

<sup>10</sup> Andrews, K., The Concept of corporate strategy, Homewood, R.D.Irwin, Illinois, 1971.

SWOT analiza započinje identifikacijom glavnih snaga i slabosti poduzeća rangiranih prema važnosti te identifikacijom prilika i prijetnji prema vjerojatnosti njihova nastupanja. Postupak je sljedeći:

1. identifikacija snaga, slabosti, prilika i prijetnji
2. rangiranje prema važnosti i vjerojatnosti pojavljivanja
3. analiza međudnosa prilika sa snagama i slabostima te prijetnji sa snagama i s slabostima
4. identifikacija strateških alternativa.

Snage poduzeća uobičajeno je identificirati u obliku onoga što poduzeće posjeduje, a vodi povećanju njegove konkurentnosti. Snage proizlaze iz opipljivih (opreme, poslovnih zgrada,...) i neopipljivih resursa poduzeća (organizacijske kulture, organizacijskih struktura i strategija, intelektualnog kapitala). Slabosti su sve ono što poduzeću nedostaje i zbog čega je njegova konkurentnost inferiorna, a realizacija ciljeva manja od očekivanja.

Prilike i prijetnje razvijaju se kao posljedica eksternih ekonomskih, političkih, socijalnih faktora, tehnoloških čimbenika te kao posljedica promjena u strukturi industrijskog područja. Prilike su sve situacije u okolini poduzeća koje mogu podržati ili povećati potražnju za proizvodima ili uslugama koje nudi poduzeće, odnosno koje djeluju stimulativno na ostvarenje organizacijskih ciljeva. Prijetnje su sve nepovoljne situacije u okolini poduzeća koje mogu ugroziti ili usporiti ostvarenje organizacijskih ciljeva te ugroziti vitalnost poduzeća.

Kriterij za identifikaciju eksternog ili internog karaktera elemenata u SWOT analizi je najčešće mogućnost kontrole i upravljanja pojedinim elementom. Ima li poduzeće relativnu kontrolu nad pojedinim elementom, tada se taj element smatra internim čimbenikom i interpretira kao snaga ili slabost. Ako element nije pod kontrolom poduzeća, smatra se nekontrolabilnim odnosno eksternim čimbenikom u SWOT analizi.

Efektivan strateg koristi se SWOT analizom u svrhu identificiranja strategija kojima će na najbolji način iskoristiti snage i minimizirati slabosti, te kapitalizirati prilike i minimizirati prijetnje. Stoga se nakon identificiranja snaga, slabosti, prilika i prijetnji

pristupa vrednovanju usklađenosti internih i eksternih elemenata analize. Moguće je oblikovati četiri grupe strateških preporuka:

1. Maksimizirati snage da bi se maksimizirale prilike u okolini,
2. Maksimizirati prilike da bi se minimizirale prijetnje,
3. Minimизirati slabosti u prilikama bogatoj okolini,
4. Minimизirati slabosti i minimизirati prijetnje

Svaku od ovih navedenih preporuka moguće je realizirati nekom od strategija navedenih i prikazanih tablicom 1.

**Tabela 1: SWOT matrica i strateške alternative**

EKSTERNI ELEMENTI	INTERNI ELEMENTI	
	snage	slabosti
Prilike	strategija koncentracije, diverzifikacije, vertikalne integracije	strategija koncentracije, pripajanje – merger, diverzifikacija
Prijetnje	strategija koncentracije, diverzifikacije, vertikalne integracije, akvizicije	strategija stabilizacije, napuštanje

Izvor: Buble M., Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005.

Jednom identificirane i umrežene snage, slabosti, prilike i prijetnje potrebno je zbog dinamičnog karaktera interne i eksterne okoline redovito osvježavati. Matričnim pregledom snaga i slabosti s prilikama i prijetnjama dobiva se uvid u strateške alternative sadašnjeg trenutka, ali moguće je SWOT analizu rabiti i kao prognostičku tehniku kojom se vrednuje koja bi od strategija donijela poduzeću održivu konkurentsku prednost.



### 3. OPĆI PODACI O PODUZEĆU PODRAVKA D.D.

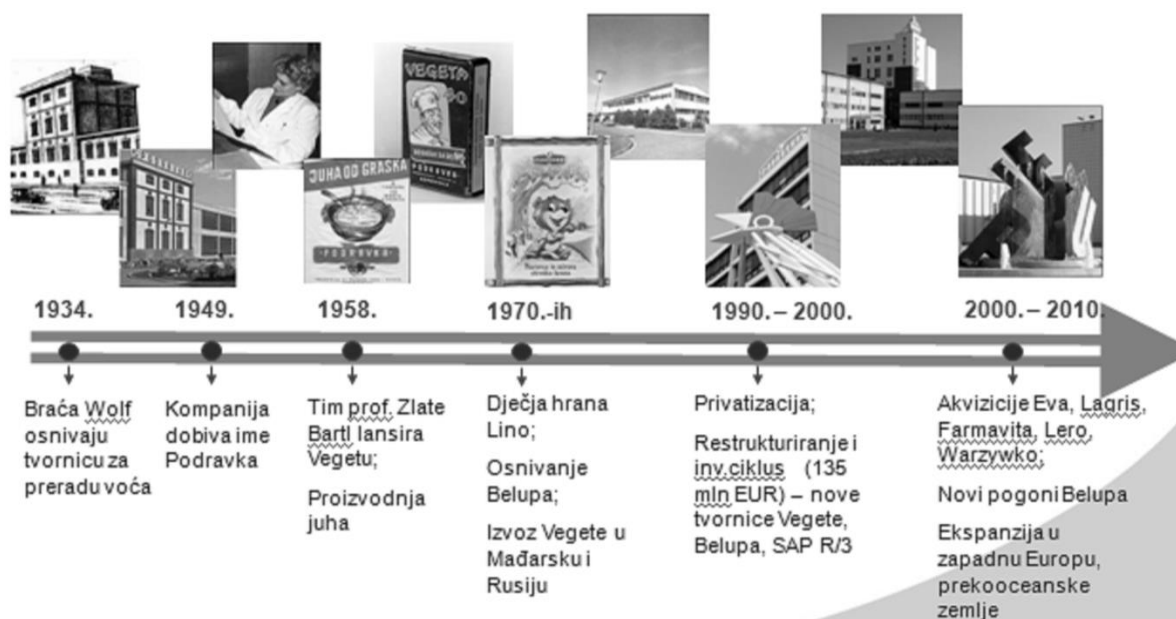
#### 3.1. Povijest i razvoj Podravke

Podravkini začeci vezani su uz radionicu za osnovnu preradu voća pod nazivom “Braća Wolf”, čija je glavna djelatnost bila trgovina i promet raznom industrijskom robom putem prodavaonica. Od 1934. obitelj Wolf započinje s preradom voća. Po završetku II. Svjetskog rata tvrtka nastavlja raditi pod nazivom Industrija konzervi “Braća Wolf” proizvodeći **marmelade, džemove i kompote** kao osnovne proizvode. 1947. poduzeće prelazi u društveno vlasništvo i Podravka dobiva ime koje nosi i danas. S vremenom je otvoren kontrolni kemijski laboratorij s ciljem poboljšanja kvalitete proizvoda i proširenja asortimana marmelada, džemova, kompota i ukiseljenog povrća. Godine 1955., 1956. i 1957. razdoblje su velike financijske krize u Podravki. Traži se izlaz iz sezone proizvodnje koja je bila uzrokom ostvarenih gubitaka, a stručnjaci se fokusiraju na rad na novim proizvodima s posebnim naglaskom na **koncentrate juha**. Plod tih nastojanja pojavljuje se na tržištu krajem 1957. u obliku četiri vrste juha od povrća. Već 1958. Podravka je tržištu ponudila klasične **kokoške i goveđe juhe, goveđi gulaš i kokošju paštetu**. Pijetao na Podravkinjoj kokošjoj juhi postaje simbol dobre domaće juhe u vrećici. 1959. na tržište je lansiran proizvod pod nazivom **VEGETA 40**, univerzalni dodatak jelima koji se danas prodaje u više od 40 zemalja na svim kontinentima. Podravkin udio na tržištu koncentriranih juha raste na 70%, a udio na tržištu dodataka jelima na više od 90%. Podravka je dobila licence od Nestle za Maggi juhe, od Dr. Oetkera za proizvodnju prašaka za pecivo, pudinga i drugih proizvoda u prahu za pripremu slastica, od Jacobs-a za preradu kavu, od Tuborga za proizvodnju piva, od Dr. Rittera za proizvodnju dječje hrane, od Ferrera za proizvodnju Kinderlade... Rade se nove tvornice. 1970. godine počinje proizvodnja **Čokolina**, kasnije i drugih okusa dječje hrane sa zaštitnim znakom medvjedića nazvanog Lino. Godinu kasnije VEGETA 40 mijenja ime u Vegeta. 1974. godine na televiziji se počinju emitirati “Male tajne velikih majstora kuhinje”. U drugom polugodištu 1990. raspalo se bivše jugoslavensko tržište i Podravka je time izgubila 30% tržišta za svoje proizvode te više od 50% tržišta za strateške grupe proizvoda, što je rezultiralo formiranjem posebnog poduzeća u drugim državama (Podravka International) kojima je osnovna zadaća plasirati Podravkine proizvode na tržištima tih zemalja. 1993. godine Podravka je privatizirana i registrirana kao dioničko društvo. Godinu kasnije započet je snažan inovacijski i investicijski ciklus, vrijedan EUR 130 milijuna, koji je uključio

izgradnju triju novih tvornica i uvođenje novog integralnog poslovno-informacijskog sustava. Od 1998. godine dionice Podravke d.d. kotiraju u prvoj kotaciji Zagrebačke burze. Godine 1999. otvoren je novi farmaceutski kompleks Belupa za proizvodnju humanih lijekova u Koprivnici. Početkom 2000. otvorena je nova tvornica Vegete u Koprivnica te je započela s radom nova tvornica Vegete, juha i proizvoda u prahu u povlaštenoj ekonomskoj zoni Kostzyn u Poljskoj. Godinu kasnije Podravka postaje ekskluzivni distributer Kraša za tržište Mađarske, a Podravkina Vegeta dobiva certifikat za sustav upravljanja kvalitetom ISO 9001:2000. Tijekom 2002. godine sustav upravljanja kvalitetom ISO 9001:2000 proširen je i na Podravka jela, Lino, Dolcelu i Kviki. Podravka se u svojoj strategiji nastupa na tržištu opredijelila za daljnje širenje u nove, brzorastuće kategorije kao što je segment smrznute hrane. U prvom polugodištu 2002. Podravka je prodala svoj udio u Panonskoj pivovari d.o.o. tvrtki i to je dio je strategije kojom se Podravka fokusira na prehrambeni "business", te na širenje matičnog poslovanja. Farmaceutska tvrtka Belupo, koja je u 100%-tnom vlasništvu Podravke, transformirana je i registrirana u listopadu 2002. kao dioničko društvo na Trgovačkom sudu u Bjelovaru. Promjena pravnog statusa Belupa u suglasju je sa strategijom Podravke kojom su definirane dvije osnovne djelatnosti: prehrambena djelatnost i farmaceutska djelatnost. U lipnju 2003. Podravka je zaključila ugovor s tvrtkom Adria d.d. kojim Podravka postaje distributer asortimana proizvođača ribljih konzervi Adrie d.d. Podravka osim što distribuira vlastite proizvode distribuira i proizvode drugih hrvatskih kompanija te omogućuje i zajednički nastup hrvatskih kompanija na tržištima gdje je prisutna. U suradnji sa zagrebačkim Ekonomskim fakultetom 2003. godine Podravka pokreće POMAK – Podravkinu menadžersku akademiju. U rujnu 2003. Podravka je otvorila novu tvornicu Podravka jela u industrijskoj zoni Danica, a ukupna vrijednost investicije iznosila je 123,1 milijuna kuna. 2004. godine Vegeta je u Poljskoj dobila nagradu "Superbrand Polska" koju joj je dodijelilo "Vijeće marki" kao jednoj od najjačih marki na poljskom tržištu. Izdanjem obveznica Podravke 2004. godine započelo je razdoblje intenzivnijeg razvoja hrvatskog tržišta korporativnih obveznica. Euromoney, kao jedan od najutjecajnijih financijskih časopisa, u 2005. godini je dodijelio Podravki Nagradu za izvrsnost u poslovanju, a Podravkina najpoznatija marka Vegeta dobitnik je još jednog vrijednog inozemnog priznanja - "Superbrand"<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup>, Podravka d.d., Prospekt 17. 05.2006. [internet] raspoloživo na: [https://www.pbz.hr/sites/default/files/doc/tvrtke/podravka\\_prospekt\\_2006.pdf](https://www.pbz.hr/sites/default/files/doc/tvrtke/podravka_prospekt_2006.pdf) [15.06.2016.] str. 21.-23.



**Slika 1. Povijesni razvoj Podravke**

Izvor: Shape, prezentacija odjela ljudskih resursa Podravke, slajd 5

### 3.2. Podravka \*2015.\*

Fokus u 2015. je bio na revitalizaciji ključnog portfelja kroz dodavanje vrijednosti postojećem portfelju, kao i kreiranje novih diferenciranih linija proizvoda, koje jačaju brandove Podravkinog portfelja, privlače nove potrošače i doprinose rastu ukupnih kategorija. Podravka je svoj bogati inovacijski ciklus implementirala na domaćim i internacionalnim tržištima, gdje je posebno bila aktivna kroz otvaranje novih tržišta. Jedan od najvažnijih marketinških događaja za kompaniju je bio početak renovacijskog programa na Podravkinom najinternacionalnijem brandu - **Vegeti**, a koji se sastoji od nekoliko koraka: novog vizualnog identiteta koji brandu donosi suvremenost i prirodnost, novih formulacija asortimana specijalnih dodataka jelima (linije Vegeta Grill i Twist) u skladu s nutritivnom strategijom kompanije, te nove komunikacijske platforme, koja izuzetno uspješno koristi digitalne kanale komunikacije uz one klasične. Sve je to rezultat novog pozicioniranja, kojemu je cilj pomladiti brand, stvoriti emocionalnu povezanost s potrošačima i približiti ga generaciji tzv. Millenialsa. Godina 2015. je bila i godina **Podravka juha**. Napravljen je veliki inovacijski iskorak u segmentu kremastih juha: relansiranje kremaste linije unaprijeđenih formulacija u skladu s nutritivnom strategijom i suvremenog vizualnog identiteta, nastavak izgradnje jedinstvene premium linije Bogatstvo povrća te relansiranje linije instant juha Fini-Mini.

Veliki inovacijski ciklus napravljen je na **brandu Lino** – uveden je niz novih proizvoda u kategoriji Dječje hrane s novim pogodnostima za potrošače: asortiman 4+ obogaćen probioticima i bez glutena, asortiman namijenjen za pripremu s vodom kao rezultat ulaganja u novu tehnologiju, multigrain Junior linija te linija voćnih kašica. Brand Lino intenzivirao je i inovirao i komunikaciju s potrošačima u tzv. Kids asortimanu (žitarice i kremasti namazi), što se posljedično odrazilo na jačanje tržišnih pozicija u Adria regiji.

U kategoriji Slastica, s **Dolcela brandom**, napravljena je revitalizacija portfelja pudinga kroz inovacije receptura, a istovremeno brand ulazi u kategoriju dekora za kolače s ciljem privlačenja novih potrošača i jačanja lojalnosti postojećih. U komunikaciji s potrošačima Dolcela je lansirajući originalnu mobilnu aplikaciju, potrošačima omogućila kontinuiranu i interaktivnu inspiraciju omiljenim slasticama za uživanje u malim trenucima.

U 2015. zaokružen je rad na kreiranju Podravkine **mediteranske platforme**, koja objedinjuje kategorije rajčice, ribe, tjestenine i umaka na bazi rajčice. Novi vizualni identitet implementiran je na svim kategorijama, a kreirana je i nova komunikacijska platforma koja je koncept i Podravkinu mediteransku kulinarsku ekspertizu kao dodanu vrijednost približila potrošačima Adria regije kao i Srednje Europe.

U kategoriji **Mesnih proizvoda** implementirana je integracija Piketa i Classic pašteta u Podravkin portfelj i vizualni identitet, a veliki fokus stavljen je na optimizaciju portfelja.

U novoformiranoj kategoriji **Food solution** implementiran je pilot projekt pothlađenih gotovih jela za HORECA kanal na tržištu Hrvatske. Podravka gotova jela kupcu u HORECA kanalu omogućavaju da svojim gostima ponudi neka od najpoznatijih klasičnih hrvatskih jela kao što su dalmatinska paštica, sarma ili grah varivo, kao rezultat kreacije Podravkinih kulinarskih stručnjaka i tehnologa, što predstavlja pravu inovaciju u tom distributivnom kanalu.

**Belupov proizvodni portfelj** u 2015. godini povećao se za 17 novih proizvoda. Osim potpuno novih brandova, i neki postojeći brandovi prošireni su novim dozama ili oblicima. Tijekom 2015. Godine vrlo aktivno se radilo i na uvođenju novih izvora aktivnih sirovina.

Veliki fokus u 2015. bio je na otvaranju **Novih tržišta** kroz pripremu i prilagodbu asortimana. Ključni brand je Vegeta, pa su tako osim Vegeta univerzalnih i specijalnih dodataka, lansirane i Vegeta juhe. Osim Vegeta asortimana, pripremljen je i lansiran asortiman proizvoda iz kategorije Lino svijeta te asortiman Dolcela slastica, koje posebno ciljaju tržišta MENA<sup>12</sup> regije.

U travnju 2015. godine predstavništvo Podravke dobilo je sve potrebne dozvole za rad na kineskom tržištu. Za početak je odlučeno da će se na kineskom tržištu prvo plasirati voda, ledeni čaj, slastice i dječja hrana. Cilj da se uđe na ovo tržište ostvaren je nakon više od 20 godina pokušaja, zbog tradicionalnosti Kineza. Najveći uspjeh trebala bi polučiti dječja hrana, jer je njezina kvaliteta neupitna, a roditelji svojim jedincima žele pružiti samo ono najbolje.

U 2015. godini napravljen je značajan napor vezan za daljnji razvoj digitalne komunikacije. Podignuto je 13 novih on line komunikacijskih platformi što uključuje nove jezične verzije korporativnih web stranica te lansiranje novih aplikacija i profila na etabliranim komunikacijskim platformama. Također je napravljen snažan iskorak u produkciji on line video sadržaja kroz snimanje video recepata i njihovo višestruko iskorištavanje kroz plasiranje na sve sadašnje Podravkine on line komunikacijske platforme.<sup>13</sup>

### **3.3. Vizija, misija i strateške odrednice**

Ključni cilj Podravke je razvijati se u visoko diferenciranim te strateškim poslovnim programima kao što su dodaci jelima, polugotova jela, dječja hrana, pića te farmaceutski proizvodi. Izgradnjom jakih marki i brendova težiti će dugoročnoj profitabilnosti kompanije.

Vizija<sup>14</sup> Podravke je da inovativnošću i kreativnošću poboljšava svakodnevnu kvalitetu života svojih potrošača, kupaca i zaposlenika, a misija joj je da na tržištu ponudi inovativno kulinarsko iskustvo i zdrava životna rješenja za svoje kupce.

---

<sup>12</sup> Mena regija je termin koji se koristi za obuhvaćanje zone od Maroka do Irana, a također se povremeno naziva „Veliki Bliski istok“

<sup>13</sup> Uprava Podravke d.d., godišnje izvješće grupa Podravka 2015., str. 18.-20.

<sup>14</sup> Dr.sc.Ranilović J., direktorica sektora I&R, [26.ožujak 2015.] „Razvoj inovativnih proizvoda za globalno tržište“ [Internet] raspoloživo na: [http://www.advantageaustria.org/hr/Podravka\\_-\\_Razvoj\\_novih\\_proizvoda.pdf](http://www.advantageaustria.org/hr/Podravka_-_Razvoj_novih_proizvoda.pdf) [18.07.2016.]

Neki od najvažnijih Podravkinih općih strateških ciljeva su: biti vodeća prehrambena kompanija na osvojenim tržištima, biti prepoznatljiv ponuđač farmaceutskih proizvoda, boljim financijskim upravljanjem Podravka Grupe omogućiti poboljšanje novčanog toka nužnog za optimalno operativno poslovanje i stabilnost kompanije, smanjenje troškova nabave, prodaje i distribucije te općih i administrativnih troškova, a veća ulaganja u marketing i istraživanje i razvoj proizvoda. Uz navedene ciljeve Podravka se vodi i strateškim smjernicama, a neke od njih su:

- razlikovanje od drugih kompanija po sposobnosti razumijevanja potreba potrošača, vlastitim markama proizvoda, visokoj kvaliteti proizvoda i poslovnih procesa
- rast prodaje ostvarit će se organskim rastom, razvojem svojih ključnih brendova, strateškim savezima u distribuciji i ostalim dijelovima lanca vrijednosti te akvizicijama
- daljnja internacionalizacija, odnosno proširenje asortimana u strateškim poslovnim programima
- imati vrhunsku svjetsku tehnologiju
- pridonijeti razvoju opće društvene zajednice
- itd.

Temeljne vrijednosti poduzeća su kreativnost, povjerenje, strast, zadovoljstvo potrošača te svemu što rade pridodaju i izvrsnost. Posluju prema načelima održivog razvoja, a resurse nastoje koristiti maksimalno optimalno. Posebno vode računa o očuvanju okoliša te razvoju okoline i društva.

### **3.4. Podravkina tržišta**

Podravka je jedna od vodećih kompanija u jugoistočnoj, srednjoj i istočnoj Europi. Brojni potrošači prepoznali su vrijednost njihovih proizvoda u više od četrdeset zemalja na svih pet kontinenata. Zemlje u kojima Podravka posluje su: Hrvatska, Njemačka, Češka, Velika Britanija, Latvija, Mađarska, Srbija, Južna Amerika, Kosovo, Poljska, Makedonija, Rusija, Švicarska, Afrički kontinent i Bliski Istok, Švedska, Italija, Bugarska, Bosna i Hercegovina, Slovačka, Rumunjska, Ukrajina, Kirgistan, Armenija, Estonija, Austrija, Bjelorusija, Kazahstan, Slovenija, SAD i Kanada, Litva, Australija, Crna Gora i Kina. Kao zanimljivost navodi se Afrika u kojoj su najprodavaniji Podravkini proizvodi: Kviki pereci,

Kviki štapići, Kviki maxi pereci sa sezamom, kondimenti, Talianetta, mesne konzerve, Podravka juhe, Lino dječja hrana, a posebno Vegeta.

Podravka je uvrštena među top 10 hrvatskih izvoznika i ujedno je jedina prehrambena kompanija među njima. Naime, nižući uspjeh za uspjehom, Podravka je riješila pitanje Mirne, kupila slovensko Žito, odradila uspješnu dokapitalizaciju, a izvoznu ofenzivu oplemenjuje značajnim investicijama na međunarodnom tržištu pa je i poziciju u društvu izabranih Podravka dobila zahvaljujući rastu izvoza.

U 2015. godini po prvi puta je Ministarstvo vanjskih i europskih poslova dodijelilo nagradu hrvatske diplomacije za poseban doprinos u promicanju izvrsnosti hrvatskoga gospodarstva u svijetu. Kao najbolju kompaniju prepoznali su Podravku i dodijelili joj zlatnu plaketu. Nagrada je zasnovana na rezultatima ankete provedene među veleposlanicima, konzulima i gospodarskim savjetnicima u diplomatskim misijama i konzularnim predstavništvima RH u inozemstvu. Hrvatski su diplomati birali tri kompanije koje su prema njihovom iskustvu u proteklom razdoblju dale poseban doprinos i ostavile posebno profesionalan dojam pri nastupima u inozemstvu.

Ovo je još jedna potvrda izvrsnosti u radu kompanije koja je jedna od vodećih u jugoistočnoj, srednjoj i istočnoj Europi, s uredima i predstavništvima u 23 zemlje svijeta, vlastitom distributivnom mrežom u 10 zemalja i portfeljem od 800 različitih proizvoda prisutnih na više od 50 tržišta diljem svijeta.

### **3.5. Zaposlenici Podravke**

Ključ uspjeha Podravke su profesionalni, kreativni i poduzetni ljudi, spremni u svakom trenutku pružiti svoj doprinos za dobrobit kompanije te uložiti dodatan trud i vrijeme u postizanje iznadprosječnih rezultata. Uz jasnu strategiju i kvalitetnu organizaciju, za ostvarenje poslovnih ciljeva kompanije od presudnog su značaja kompetentni i motivirani zaposlenici. Podravka svojim pristupom poslovanju i zaposlenicima osigurava izazove i poticaje, dinamično radno okruženje i mogućnost za profesionalni te osobni rast i razvoj. Omogućava individualni i timski rad te ostvarivanje potencijala. U međuljudskim odnosima njeguju poštovanje, povjerenje, iskreni dijalog i transparentnost, a u radu izvrsnost i

težnju ka postizanju iznadprosječnih rezultata. Strast prema svemu što rade ih pokreće i čini kompanijom sa srcem. Na ljudima koji žive Podravkine vrijednosti grade našu snagu i bolju budućnost kompanije.

### **3.6. Financijski podaci za 2015. godinu**

Prihodi od prodaje Grupe Podravka iznosili su 3.777,2 milijuna kuna i viši su za 7,8% u odnosu na 2014. godinu. Prihodi od prodaje strateškog poslovnog područja Prehrana iznosili su 2.971,5 milijuna kuna i bili su viši za 11,6% u odnosu na 2014. godinu, dok su prihodi od prodaje strateškog poslovnog područja Farmaceutika iznosili 805,7 milijuna kuna i bili su niži za 4,1% u odnosu na 2014. godinu. Na ostvarene prihode od prodaje strateškog poslovnog područja Prehrana pozitivno je utjecala konsolidacija Grupe Žito od 1. listopada 2015. godine, konsolidacija Mirne d.d. od 1. travnja 2015. godine te konsolidacija pik asortimana od 1. lipnja 2014. godine. Na ostvarene prihode od prodaje strateškog poslovnog područja Farmaceutika negativno je utjecala nepovoljna političko-ekonomska situacija u Istočnoj Europi (tržišta bivšeg SSSR-a) te propisano smanjenje cijena lijekova na recept na tržištu Hrvatske od strane Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje (HZZO).

Bruto dobit Grupe Podravka je u 2015. godini iznosila 1.535,5 milijuna kuna što je 4,0% više u odnosu na 2014. godinu. Bruto marža je iznosila 40,7%, što je smanjenje za 149 baznih bodova u odnosu na 2014. godinu kada je iznosila 42,1%. Bruto marža je smanjena uslijed promjene strukture prodaje u segmentu prehrane i farmaceutike. U segmentu prehrane imali smo rast prodaje pića u odnosu na usporedno razdoblje te prodaju asortimana Mirne koja nije bila u usporednom razdoblju. U segmentu farmaceutike je došlo do pada prodaje vlastitih brandova uz nepromijenjenu prodaju trgovačke robe.

Operativna dobit (EBIT) je u 2015. godini ostvarila rast od 83,8% i iznosila je 285,2 milijuna kuna. Pritom je EBIT marža porasla za 311 baznih bodova sa 4,4 % na 7,6%. Na operativnu dobit promatranog razdoblja je, povrh utjecaja iznad razine bruto dobiti, utjecala: (I) konsolidacija Grupe Žito s 115,7 milijuna kuna pozitivnim utjecajem<sup>1</sup> (II) konsolidacija Mirne s 24,8 milijuna kuna pozitivnim utjecajem<sup>2</sup>, (III) troškovi otpremnina od 29,1 milijuna kuna te (IV) troškovi povezani s akvizicijom i integracijom Žita od 9,4 milijuna kuna. Usporedno razdoblje bilo je opterećeno troškovima otpremnina u iznosu od 72,1 milijun kuna.



Neto dobit nakon manjinskih interesa je u 2015. godini ostvarila rast od 329,5% i iznosila je 397,3 milijuna kuna. Povrh utjecaja iznad EBIT razine, na neto rezultat promatranog razdoblja utjecalo je i 8,0 milijuna kuna financijskih troškova ESOP programa te 167,5 milijuna kuna odgođenog poreznog prihoda.

Neto dug na 31.12.2015. godine iznosio je 922,4 milijuna kuna što je rast od 7,7% u odnosu na kraj 2014. godine uslijed konsolidacije Grupe Žito koja nije bila konsolidirana na usporedni datum.

Ukupna imovina na 31.12.2015. godine bilježi rast od 41,0% u odnosu na 31.12.2014. godine uslijed konsolidacije Grupe Žito te Mirne d.d. koje nisu bile konsolidirane na usporedni datum.<sup>15</sup>

U narednoj tablici bit će prikazani važni financijski pokazatelji za 2015. Godinu te će se dati usporedba sa podacima iz 2014. kako bi se dobila slika o uspješnosti kompanije.

**Tabela 2: Usporedba nekoliko financijskih pokazatelja Podravkinog poslovanja iz 2015. godine u odnosu na 2014. godinu**

FINANCIJSKI POLOŽAJ U MILIJUNIMA KUNA	2015.	2014.	PROMJENA
PRIHODI OD PRODAJE	3777,2	3503,9	7,8%
BRUTO DOBIT	1535,5	1096,8	4,0%
OPERATIVNA DOBIT (EBIT)	285,2	155,1	83,8%
NETO DOBIT NAKON MANJINSKIH INTERESA	397,3	92,5	329,5%
NETO DUG	922,4	856,8	7,7%
UKUPNA IMOVINA	4945,8	3508,6	41,0%

Izvor: godišnje izvješće Podravke d.d. iz 2015. godine

<sup>15</sup> Uprava Podravke dd, godišnje izvješće grupa Podravka 2015. [Internet] raspoloživo na: <http://cdn.podravka.net/repository/files/2/0/208a0005c2d848c214e60172b4b0cfd6.pdf> [01.07.2016.], str. 45.-57.

## **4. ANALIZA EKSTERNE OKOLINE PODUZEĆA PODRAVKA D.D.**

Danas se kompanija bavi trima osnovnim djelatnostima: prehrana i piće, pekarstvo i farmaceutika. Korporativna politika Podravke je sadržana u sloganu „Podravka – kompanija sa srcem“, pri čemu je crveno-bijelo srce tradicionalno simbol i logo kompanije. Korporativna vizija Podravke je biti vodeći proizvođač hrane u znanju, odnosu prema potrošačima i profitu među kompanijama koje imaju središte u jugoistočnoj, srednjoj i istočnoj Europi. Kao korporativnu misiju ističu proizvodnju visokokvalitetnih proizvoda s markom, te povećanje povjerenja klijenata i potrošača, a kao korporativnu politiku ističu kako im je cilj, osim profita, ostvariti uspjeh u drugim korporativnim sferama, stoga izrađuju puno normi i restrikcija u politikama kvalitete i zadovoljstva klijenata i potrošača. Te norme se najviše odnose na inovacije, znanje, internacionalizaciju, itd. Podravka je prema navedenim podacima također multinacionalna kompanija, koja svoje proizvode plasira na tržišta preko 40 zemalja svijeta, uključujući cijelu Europu, Afriku, Bliski Istok, Australiju, Južnu Ameriku, centralnu Aziju, Rusiju, SAD i Kanadu. Podravka ima povezana društva i podružnice u 20 zemalja svijeta: Sloveniji, BiH, Makedoniji, Njemačkoj, Slovačkoj, Poljskoj, Mađarskoj, Srbiji, Rumunjskoj, Australiji, Crnoj Gori, Češkoj, SAD-u, Ukrajini, Rusiji, Latviji, Kosovu, Bugarskoj, Turskoj i Švedskoj. Proizvodni objekti nalaze se u tri različite zemlje - Hrvatskoj, Poljskoj i Češkoj.<sup>16</sup>

### **4.1. Portret i imidž Podravke**

Podravka primjenjuje tzv. *me to you*<sup>17</sup> koncept marketinga koji je puno agresivniji i puno vidljiviji na tržištu. Marketinška snaga branda, kao i Podravke u cjelini se vidi u budžetu koji se izdvaja za izravnu komunikaciju sa potrošačima. Podravka je apsolutni prvak što se tiče pojavljivanja u televizijskim, print i internet reklamama. Podravkin internet portal Coolinarka.com je jedan od najpopularnijih kulinarskih portala u Hrvatskoj, a služi dijeljenju i ocjenjivanju recepata, te objavi revijskih članaka za hranu vezanih uz Podravkine proizvode.

---

<sup>16</sup> Wünsche-Solarić M., Društvena okolina i strateško odlučivanje: Poslovanje Dr. Oetkera na hrvatskom tržištu, Zagreb 2014., str. 50.

<sup>17</sup> *Me to you* strategija marketinga podrazumijeva korištenje izravnih interaktivnih metoda reklamiranja i promoviranja, koje u doba interneta podrazumijeva i prisutnost na društvenim mrežama

Okuplja preko 100.000 članova iz cijele regije. Podravka i Coolinarika su također prisutne na društvenim mrežama Facebook i Twitter.

Kako je Podravka hrvatska kompanija i hrvatski brand, uživa podršku državno financiranih kampanja, kao što su „Kupujmo hrvatsko“. Također se njihovi proizvodi mogu natjecati za dobivanje znakova „Izvorno Hrvatsko“<sup>18</sup> i „Hrvatska kvaliteta“<sup>19</sup> koje dodjeljuje Hrvatska gospodarska komora. Time se stvara svijest o tome da je Podravka domaći brand, te se stvara slika da su svi proizvodi izvorno hrvatski, iako taj znak posjeduju samo 2-3 proizvoda. Tako kompanija ukupno dobiva na vrijednosti u očima potrošača.

## 4.2. Glavne konkurentske prednosti Podravke

Kao kompaniju odlikuju je snažna distribucijska mreža (prodaja na **500 000 prodajnih mjesta** diljem svijeta), veliki broj zaposlenih (Podravka grupa **zapošljava oko 6 500 zaposlenih**, a od toga u Hrvatskoj zapošljava oko 5500 ljudi u 2015. godini). Ukupno Podravka raspolaže sa preko **800 različitih artikala** iz različitih segmenata: dodaci jelima, juhe i temeljci, polugotova jela, povrća, meso i mesne prerađevine, riba, ulja, umaci, proizvodi od rajčice, dječja hrana, dječji napitci, kremasti namazi, vafli proizvodi, žitarice za doručak, slani snack, voće (džemovi i kompoti), mlinarski proizvodi, prilozi jelima, pića, pekarski proizvodi, zamrznuti proizvodi (povrće i pekarski proizvodi), slastice te dodaci za kolače. **Brendovi** koje je stvorila Podravka su: Podravka, Vegeta, Fini Mini, Dolcela, Lero, Eva, Lino (Čokolino), Talianetta, SMS, Salsa, Passata, Provita, Kviki, Studena, Studenac...

Ovako veliki asortiman omogućava Podravka Grupi da uspješno balansira dobicima i gubicima između brendova i segmenata asortimana. To znači da ima mogućnost da neuspjeh određenog proizvoda nadoknadi uspjehom drugog, ali i da daljnjim ulaganjem u slabiji segment ostvari dobitke u budućnosti. U svakom slučaju, puno segmenata koji se mogu međusobno poduprijeti, bilo finansijski, bilo razmjenom znanja i iskustva unutar kompanije mogu puno bolje funkcionirati od kompanije koja ovisi o samo jednom ili dva tržišna segmenta.

---

<sup>18</sup> Znak "Hrvatska kvaliteta" kupcu je jamstvo da je riječ o proizvodima i uslugama koji jamačno predstavljaju sam vrh svjetske ponude u svojoj klasi.“ (Hrvatska gospodarska komora, 2005)

<sup>19</sup> Proizvodi i usluge sa znakom "Izvorno hrvatsko" ("Croatian Creation") imaju posebnu vrijednost. To proizlazi iz činjenice da je riječ o kvalitetnim proizvodima i uslugama koji uključuju značajke hrvatske tradicije, razvojno-istraživačkog rada, inovacije ili invencije, dakle o proizvodima i uslugama s jedinstvenim karakteristikama. (Hrvatska gospodarska komora, 2005)

Još jedna velika prednost Podravke je strateško partnerstvo sa Agrokorom (najnoviji primjer suradnje je akvizicija cijelog novog segmenta konzerviranih pašteta i mesnih konzervi od PIK-a Vrbovec ) i najvećim hrvatskim prodajnim lancem – Konzumom. Takva suradnja omogućava Podravci da svoje proizvode plasira puno šire, tj. u sve Konzumove dućane i Plus markete. Suradnja također omogućava Podravkinim proizvodima da budu bolje pozicionirani na policama dućana (u boljem vidokrugu potrošača), te lakše prodajne i cjenovne akcije i promotivne aktivnosti u samim Konzumovim prodavaonicama.

Širina distribucije se očituje i u prodaji Podravkinih proizvoda u discounterima (Lidl, Kaufland, itd.), u tradicionalnim malim dućanima (zbog duge tradicije suradnje sa malim dućanima, vlasnici trgovačkih obrta preferiraju Podravkine proizvode, a pošto su mali trgovci nemaju potrebe za plasiranjem dviju vrsta npr. praška za pecivo, već je dovoljna jedna, a to najčešće bude Dolcela Podravka).

Podravka ima izuzetno jaku marketinšku aktivnost u obliku reklama na televiziji, promocija, PR i print kampanja, nagradnih igara, interneta i društvenih mreža, itd.

Najveća prednost Podravke uspoređujući sa drugim sličnim kompanijama i multinacionalnim kompanijama je proizvodnja i uprava kompanije koja je smještena u Koprivnici. Proizvodnja u Hrvatskoj u vlastitim tvornicama znači da Podravka može puno brže reagirati na promjene na tržištu. Put koji informacija treba prijeći od istraživanja tržišta ili reakcija potrošača do donositelja odluka i proizvodnih linija u tvornicama je puno kraći nego kod konkurenata, te se određene promjene mogu napraviti jako brzo.

Konkurentski segment u kojemu glavnu ulogu imaju Podravka i Dr. Oetker je segment slastica i dodataka za kolače. Podravkin brand Dolcela je vodeći na tržištu u tom segmentu. Dolcela asortiman trenutno broji oko 70 artikala iz segmenta slastica i dodataka za kolače.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Wünsche-Solarić M., Društvena okolina i strateško odlučivanje: Poslovanje Dr. Oetkera na hrvatskom tržištu, Zagreb 2014., str. 52.- 55.

### 4.3. SWOT analiza Podravke

U vrijeme krize koja je započela 2007. godine, a čije su posljedice vidljive i danas, samo su vrlo stabilne kompanije mogle zadržati ili pak povećati svoje prodajne kapacitete i opstati na tržištu sa visokom konkurencijom.

U sljedećoj tablici bit će prikazana SWOT analiza kompanije Podravka d.d. koja nam prikazuje prednosti i slabosti te prilike i prijetnje s kojima se ova kompanija mora nositi u odnosu na promjenjive tržišne uvjete i jaku konkurenciju.

**Tabela 3. SWOT analiza Podravke d.d.**

<b>PREDNOSTI</b>	<b>SLABOSTI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ tradicija (ime “Podravka”)</li> <li>➤ domaći proizvođač (“kupujmo hrvatsko”)</li> <li>➤ vodeći na tržištu</li> <li>➤ organizacijske prednosti (jaka distribucija, pokrivenost tržišta),</li> <li>➤ proizvodnja u Hrvatskoj</li> <li>➤ širina ukupnog asortimana Podravke</li> <li>➤ visoka kvaliteta proizvoda</li> <li>➤ atraktivnost ambalaže</li> <li>➤ inovativnost mladog branda “Dolcela” (ulaganja, dinamika)</li> <li>➤ manje ljudi upleteno u proces donošenja odluka</li> <li>➤ snažna komunikacija (klasični + „me to you“ marketing), prisutnost na društvenim mrežama</li> <li>➤ veća cjenovna fleksibilnost</li> <li>➤ prisutnost u discounterima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ superioran nastup na tržištu</li> <li>➤ prezagušenost robnim grupama</li> <li>➤ nedostatak trgovačkog marketinga za brand Dolcela</li> <li>➤ neuspjeh dijela asortimana (npr. mješavina za kolače)</li> <li>➤ preveliki asortiman onemogućava da se svakom proizvodu dovoljno posvete</li> </ul>
<b>PRILIKE</b>	<b>PRIJETNJE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ inzistiranje na prednosti domaćeg proizvođača (“kupujmo hrvatsko”)</li> <li>➤ investicije u marketing (mogućnosti prelijevanja budžeta iz drugih asortimana)</li> <li>➤ širenje asortimana (kvasac je postao brzi uspjeh, postoje mogućnosti za sličan uspjeh i sa drugim proizvodima)</li> <li>➤ inovacije (kvalitetan odjel za razvoj i istraživanje)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ korupcijske afere i štete nastale korupcijom u privatizaciji</li> <li>➤ skuplji proces proizvodnje novog proizvoda (potreba za investicijama)</li> <li>➤ stagnirajuće / opadajuće (tradicionalno) tržište</li> <li>➤ supstitucija kroz gotove proizvode</li> <li>➤ rastući trend moderne kuhinje</li> <li>➤ trend korištenja prirodnih proizvoda</li> <li>➤ dolazak trgovačkih proizvoda</li> <li>➤ jačanje pozicija discountera na tržištu</li> <li>➤ sve veće potrebe ulaganja u marketing (opterećenje budžeta)</li> <li>➤ ograničenost mogućnosti za inovacije (tradicionalan asortiman)</li> </ul>

Izvor: Prikaz autora

Podravka koja ima izuzetno jake snage ide upravo pravcem da ih maksimizira kako bi minimizirala prijetnje iz okoline. Te primjenjuje strategiju diverzifikacije.

#### **4.4. Društvena odgovornost Podravke**

Podravka je društveno odgovoran partner zajednice u kojoj djeluje, ona promiče i primjenjuje norme društveno odgovornog ponašanja. Također promiče usklađenost gospodarstva s razvojnim ciljevima društvene zajednice te vodi brigu o očuvanju okoliša za buduće generacije. Uz povjerenje, kreativnost, strast, zadovoljstvo potrošača i izvrsnost, društveno odgovorno poslovanje predstavlja još jednu dodatnu vrijednost za kompaniju, te je sastavni dio identiteta i poslovnih aktivnosti Grupe Podravka. Podravka je aktivno uključena u životne procese zaposlenika, ali i cijele zajednice u kojoj djeluje. Aktivna je u podupiranju i provođenju programa informiranja i savjetovanja o očuvanju zdravlja društvene zajednice u cjelini. Visokom kvalitetom svojih proizvoda, Podravka je tijekom godina izgradila i očuvala povjerenje svojih kupaca. Odnos s partnerima temelji se na načelima uzajamnog poštovanja i povjerenja. U procesu proizvodnje Podravkin tim nastoji trošiti što manje neobnovljivih resursa, a uz to proizvoditi minimalno otpada, vodeći računa o očuvanju okoliša. Potrošačima nastoji biti pojam kulinarskog užitka, ali istodobno voditi brigu i o njihovom zdravlju.

Od svog osnutka Podravka ulaže u znanost i obrazovanje, kulturu, održivi razvoj, sport i umjetnost te iznad svega promiče korporativnu društvenu odgovornost. Svojim aktivnostima djeluje društveno odgovorno udrugama, organizacijama i subjektima u lokalnoj zajednici. Povjerenje društvene zajednice je potvrda ispravnog djelovanja kako kaže vodstvo Podravke te će se time Podravka voditi i u budućnosti ispunjavanjem želja i potreba svojih kupaca u više od 40 država diljem svijeta.

#### **4.5. Zaštita okoliša**

Kako bi smanjila negativan utjecaj na okoliš Podravka kontinuirano poboljšava proizvode, usluge i procese s ciljem smanjenja negativnog utjecaja na okoliš. Temelj aktivnosti koje provodi Podravka sa ciljem zaštite okoliša je Politika zaštite okoliša koja se temelji na smjernicama za stalno smanjivanje svih vrsta onečišćenja. Služba ekologije definira

ciljeve vezane za koordinaciju, internu komunikaciju te predlaganje aktivnosti u području zaštite okoliša. Cilj je poboljšati rezultate vezane za pročišćenje otpadnih voda, gospodarenje otpadom, kontrolu otpadnih voda, zaštitu od štetnika te sudjelovanje u radu organizacija na području zaštite okoliša. U Podravki d.d. kontinuirano se prati i ažuriraju svi zakoni i pravilnici vezani za zaštitu okoliša.

Neke od aktivnosti koje je grupa Podravka obavljala u 2015. godini, vezane za zaštitu okoliša su<sup>21</sup>:

- započet projekt za izgradnju kotlovnice na biomasu na industrijskoj zoni Danica, osnovno gorivo: šumska biomasa ( cilj: smanjenje emisija CO<sub>2</sub> iz energetskeg sektora), namjena pogona: proizvodnja pare
- ugrađen prvi solarni kolektor za pripremu potrošne tople vode, cilj: smanjenje potrošnje prirodnog plina, smanjenje količine proizvedenog CO<sub>2</sub>
- kupnja električnog automobila Tesla za potrebe menadžmenta, cilj: smanjenje emisije CO<sub>2</sub>
- unaprijeđenje sustava gospodarenja otpadom efikasnijim razvrstavanjem otpada, uređenjem prostora za privremeno skladištenje otpada te edukacijom zaposlenik
- edukacija novozaposlenih djelatnika u Belupu s ciljem jačanja ekološke svijesti svakog zaposlenika itd

#### **4.6. Ključni čimbenici uspjeha**

Svako poduzeće svoj uspjeh temelji na nekim čimbenicima, neki od njih su zajednički, a neki pak različiti za svako pojedino poduzeće. Ključan čimbenik uspjeha svih poduzeća bi trebali biti odani i vrijedni zaposlenici te kvalitetni i prepoznatljivi proizvodi i usluge. U ovom poglavlju istaknut će se čimbenici koji su ključni za uspjeh promatranog poduzeća, Podravka d.d. Istaknut će se 3 grupe u koje su čimbenici svrstani: snage i vrijednosti kompanije, profitabilan rast te operativna efikasnost.

---

<sup>21</sup>Uprava Podravke dd, godišnje izvješće grupa Podravka 2015. [Internet] raspoloživo na: <http://cdn.podravka.net/repository/files/2/0/208a0005c2d848c214e60172b4b0cfd6.pdf> [01.07.2016.] , str. 28. i 29.

## **1. Snage i vrijednosti kompanije**

### **a) ZAPOSLENICI**

- kreativni, dinamični i uspješni zaposlenici su ključ uspjeha Podravke.
- povjerenje, kreativnosti, zadovoljstvo potrošača, strast i izvrsnost su glavne vrijednosti Podravke i na tržištu čine značajnu komparativno prednost

### **b) KVALITETA**

- rezultat je višegodišnje tradicije, brige za potrošačevo zdravlje i dobrobit te know-howa

### **c) PODRAVKINE MARKE I POVJERENJE POTROŠAČA**

- povjerenje stečeno u Hrvatsko, Europi i diljem svijeta, povjerenje potrošača nužno je rast i izgradnju branda

### **d) DUGOGODIŠNJA TRADICIJA**

- fokusiranje na kvalitetu i brigu za potrošače

### **e) ŠIROKA DISTRIBUTIVNA MREŽA**

### **f) ODNOSI S PARTNERIMA**

- uz potrošače su najvrjedniji vanjski potencijal kompanije te im se pristupa s posebnom pažnjom
- uzajamno poštovanje

## **2. Profitabilan rast**

### **a) VEGETA, PODRAVKA, BELUPO I LINO**

- brandovi s značajnom perspektivom na internacionalnim tržištima, od njih se očekuje nadprosječan rast

### **b) RAZVOJ TRŽIŠTA**

### **c) INTERNACIONALIZACIJA**

### **d) INVESTICIJE U POSLOVANJE**

- npr. Proširenje proizvodnih kapaciteta Belupa
- ulaganje u marketing

### **e) STRATEŠKA PARTNERSTVA I AKVIZICIJE**

### **f) SINERGIJA PREHRANE I FARMACEUTIKE**

### **g) DRUŠTVENA ODGOVORNOST I ODRŽIVI RAZVOJ**

- koristiti manje resursa te proizvoditi manje otpada



- osluškivanje potreba potrošača, zaposlenika i lokalnih zajednica
- predani rad na razvoju i kvaliteti proizvoda te stalna briga za zdravlje i okoliš

### **3. Operativna efikasnost**

#### **a) TROŠKOVNA EFIKASNOST**

- Podravka će nastaviti usavršavati svoje procese i aktivnosti s ciljem što bolje kontrole i smanjenja udjela troškova u poslovanju

#### **b) RAZVOJ INTERNIH KOMPETENCIJA**

- dijeljenje znanja među zaposlenicima, vlastite edukacije i iskustvo

#### **c) RESTRUKTURIRANJE NEPROFITNIH PODRUČJA**

- cilj: daljnji regionalni i internacionalni rast i razvoj
- ulaganje kapitala u profitabilnije kategorije

#### **d) PROČIŠĆAVANJE PROIZVODNOG ASORTIMANA**

- razumijevanje potrošača, pružanje visokokvalitetnih proizvoda, jačanje vlastite marke, briga o profitabilnosti brandova

#### **e) KASKADIRANJE STRATEGIJE - jasni ciljevi i odgovornosti**

- uvođenje u poslovanje Balanced Scorecard rješenja – jasno se definiraju individualne odgovornosti i zaduženja koja se moraju ispuniti kako bi se ostvarili zadani ciljevi

#### **f) GENERIRANJE BAZE ZA PROFITABILAN RAST**

- korištenjem svih resursa povećat će se efikasnost, jačati interne snage i sposobnosti te se ulaganjima fokusirati na strateške brandove na ključnim tržištima

#### **g) STRATEGIJA KROZ POSLOVNE PERSPEKTIVE**

- pokazatelji koji prate ispunjavanje ciljeva kroz 4 poslovne perspektive:
  - učenje i rast
  - interni procesi
  - kupci i potrošači
  - financije

### **4.7. Analiza i procjena tehnologije**

Podravka d.d. se danas bavi trima osnovnim djelatnostima: prehrana i piće, pekarstvo i farmaceutika. Proizvodi širok spektar artikala koji se mogu svrstati u sljedeće kategorije:

začini, juhe, gotova jela, polugotova jela, povrće, mesni proizvodi, riblje konzerve, umaci, proizvodi od rajčica, dječja hrana, žitarice, slatki proizvodi, sladoled, pekarski proizvodi, mlinarski proizvodi, smrznuti proizvodi, prilozi, pića, svježe meso, itd.

Istraživačko-razvojni poluindustrijski laboratorij<sup>22</sup> otvoren je 2008. godine za potrebe istraživačko-razvojnih procesa prehrambene industrije Podravke d.d. i jedini je takve vrste u regiji. Nalazi se u sjedištu kompanije u Koprivnici, samo 100 km udaljenom od glavnog grada Zagreba. Laboratorij je opremljen sa 12 vrhunskih poluindustrijskih uređaja i konceptualno tako izveden, da se na jednom mjestu može istovremeno simulirati i kombinirati nekoliko različitih tehnoloških procesa, koji uključuju pripremu, preradu i pakiranje hrane. Laboratorij ima uveden HACCP<sup>23</sup>, a njime upravlja tim educiranog osoblja Podravke d.d. Prednost laboratorija je i u tome, što se u njegovoj neposrednoj blizini nalaze odlično opremljeni Podravkini laboratoriji za analizu kvalitete i zdravstvene ispravnosti proizvoda i okoliša. Osim za istraživačko-razvojne aktivnosti za potrebe Podravke d.d., laboratorij može ponuditi uslugu stručne edukacije studenata sa naglaskom na praktičnu primjenu, mjesto za testiranje novih ideja i koncepata za potrebe malih i srednjih poduzeća (SME), znanstveno-stručnih institucija, čime se otvaraju mogućnosti suradnje Podravke d.d. na različitim istraživačko-razvojnim projektima u Hrvatskoj i izvan nje.

Neki od najznačajnijih strojeva koji su izuzetno važan dio Podravkine tehnologije su<sup>24</sup>:

#### 1. KOLOIDNI MLIN

- služi za pripremu proizvoda u obliku emulzija i suspenzija (koncentrat rajčica, marinada, ketchup), otapanje praškastih materijala koji stvaraju grudice (škrobovi i slično)
- ima mogućnost automatske regulacije intenziteta miješanja/emulgiranja, temperature i trajanja miješanja

#### 2. KONČA

---

<sup>22</sup> Dr.sc.Ranilović J., direktorica sektora I&R, [26.ožujak 2015.] „Razvoj inovativnih proizvoda za globalno tržište“ [Internet] raspoloživo na: [http://www.advantageaustria.org/hr/Podravka\\_-\\_Razvoj\\_novih\\_proizvoda.pdf](http://www.advantageaustria.org/hr/Podravka_-_Razvoj_novih_proizvoda.pdf) [18.07.2016.]

<sup>23</sup> HACCP je alat koji pomaže proizvođačima hrane prilikom identifikacije, procjene i kontrole opasnosti koje mogu biti vezane za određeni proizvod ili cijelu proizvodnu liniju.

<sup>24</sup> Dr.sc.Ranilović J., direktorica sektora I&R, [26.ožujak 2015.] „Razvoj inovativnih proizvoda za globalno tržište“ [Internet] raspoloživo na: [http://www.advantageaustria.org/hr/Podravka\\_-\\_Razvoj\\_novih\\_proizvoda.pdf](http://www.advantageaustria.org/hr/Podravka_-_Razvoj_novih_proizvoda.pdf) [18.07.2016.]

- služi za pripremu proizvoda konditorske industrije (čokolada, kremasti namazi)
  - u jednom uređaju se vrše operacije mljevenja, miješanja, odvlaživanja i končiranja
3. VAKUUM UPARIVAČ
- služi za ukuhavanje pekmeza, marmelade, ajvara i drugih kašastih prehrambenih proizvoda isparavanjem vode u vakuumu
4. DUPLIKATOR
- posuda s duplim plaštem i propelerskom miješalicom za zagrijavanje i miješanje otopina, suspenzija i tekućina te topljenje masnoća
5. ZATVARAČICA ZA LIMENKE
- stroj koji služi za zatvaranje dvodijelnih i trodijelnih okruglih limenki promjera 73-153 mm i visine 31-242 mm, kapacitet joj je 5-10 limenki/min
6. MIJEŠALICA ZA SIPKE KOMPONENTE
- namijenjena je za miješanje i homogeniziranje praškastih komponenti, mesnih koncentrata za juhe i sličnih mješavina, radni volumen joj je 35 litara, a kapacitet uređaja je 350 l/h
7. KOMORA ZA ISPITIVANJE FOTOSTABILNOSTI
- komora za ispitivanje fotostabilnosti gotovih proizvoda, opremljena UV-lampama, s mogućnošću reguliranja unutarnje temperature
  - služi za ispitivanje roka trajnosti, ima mogućnost simulacije različitih uvjeta skladištenja
8. ZATVARAČICA ZA ALU-SEAL POSUDE
- pakiranje proizvoda mesne i riblje industrije (paštete, namazi...), ima kapacitet do 200 posudica po satu
9. MALI VALJCI ZA SUŠENJE
- stroj koji služi za sušenje i termičko instantiziranje mokre smjese u tankom sloju, bez dodatka aditiva, koristi se za pahuljaste proizvode i pruža mogućnost da se uz mali utrošak sirovina napravi velik broj proba, ima kapacitet do 150 l/h
10. AUTOKLAV ZA ŠARŽNU STERILIZACIJU
- služi za sterilizaciju ili pasterizaciju limenki, staklenki i fleksibilne ambalaže, ima iznimne mogućnosti i karakteristike
11. STROJ ZA PAKIRANJE
- namjena mu je zatvaranje plastičnih posudica različitih veličina i oblika ( 0,3 -3,5 l) s različitim tipovima plastičnih folija, kapacitet uređaja je 150-1000 posudica po satu
12. UHT- MINI PROIZVODNA LINIJA

- uređaju je namjena sterilizacija ili pasterizacija tekućih i polutekućih proizvoda, automatski regulira temperaturu procesa, kapacitet mu je 30-100 l/sat

U sljedećoj tablici bit će prikazane prednosti i slabosti tehnologije kojom raspolaže Podravka.

**Tabela 4. Analiza tehnologije poduzeća**

	<b>TEHNOLOGIJA KOJU UPOTREBLJAVA PODRAVKA</b>	<b>TEHNOLOGIJA KOJU UPOTREBLJAVAJU KONKURENTI</b>	<b>NOVE TEHNOLOGIJE „NA VIDIKU“</b>
<b>PRILIKE</b>	<b>- najsuvremenija tehnologija</b> - istraživačko razvojni poluindustrijski laboratorij osnovan 2008. godine -12 vrhunskih poluindustrijskih uređaja, simulacija i kombinacija procesa -blizina odlično opremljenih Podravkinih laboratorija za analizu kvalitete i zdravstvene ispravnosti	-kvalitetom i suvremenosti uvelike slabija od Podravkine	-svakodnevna težnja za inovacijama  -nove tehnologije  -racionalno gospodarenje sirovinama i energijom
<b>PRIJETNJE</b>	<b>PRILIKE DOMINIRAJU, PRIJETNJE SU ZANEMARIVE!</b>		

Izvor: Dr.sc.Ranilović J., direktorica sektora I&R, [26.ožujak 2015.] „Razvoj inovativnih proizvoda za globalno tržište“ [Internet] raspoloživo na: [http://www.advantageaustria.org/hr/Podravka\\_-\\_Razvoj\\_novih\\_proizvoda.pdf](http://www.advantageaustria.org/hr/Podravka_-_Razvoj_novih_proizvoda.pdf) [18.07.2016.]

## 5. ZAKLJUČAK

U ovom radu istraživala se eksterna okolina poduzeća, metode i tehnike koje se koriste u analizi okoline, a poseban naglasak stavljen je na eksternu okolinu poduzeća „Podravka d.d.“ koja se detaljno istraživala. Poduzeća svakodnevno djeluju u kompleksnoj i dinamičnoj okolini koju čine pojave i procesi u poduzeću i izvan samog poduzeća koji na direktan ili indirektan način djeluju na poslovanje poduzeća. Iako je u ovom radu dan naglasak na eksternu ili vanjsku okolinu poduzeća, uz njega je jako značajna i interna okolina na koju je mnogo lakše utjecati. Kako okolina ne bi ograničavala poduzeće u planovima i akcijama, nužno je pratiti i analizirati eksternu okolinu. Eksterna okolina dijeli se na poslovnu i opću, pa tako postoje metode i tehnike za analizu poslovne okoline i metode i tehnike za analizu opće okoline. Opću ili socijalnu okolinu čine: prirodno-ekološka, znanstveno-tehnološka, ekonomska, političko-pravna te sociokulturna okolina, a poslovnu ili okolinu zadatka čine: kupci, dobavljači, konkurenti, dioničari, zaposlenici, kreditori te vladine organizacije, društvene organizacije te strukovna udruženja. Internu okolinu čine: organizacijska kultura, organizacijska struktura i resursi. Najpoznatija i najjednostavnije metoda kojom se utvrđuje trenutno stanje poduzeća je SWOT analiza kojom se definiraju unutarnje snage i slabosti te vanjske prilike i prijetnje.

Poduzeće čija eksterna okolina je prikazana u ovom radu je Podravka d.d. Ovo poduzeće danas djeluje diljem svijeta, a svoje korijene vuče iz davne 1934. godine kao prodavaonica za preradu voća „Braća Wolf“. Svoj današnji naziv dobiva 1949. godine. Nakon 2. svjetskog rata poduzeće je sve više počelo širiti svoju djelatnost te je formiralo svezvremenske brandove poput Vegete i Čokolina. 1970. godine Podravka osniva i farmaceutsku tvrtku Belupo. U posljednjem desetljeću 20. stoljeća poduzeće Podravka d.d. je privatizirano i restrukturirano. U posljednjih 15-ak godina Podravka je svoje poslovanje proširila diljem svijeta te je izvršila akviziciju nekoliko za nju značajnih poduzeća poput Lera i Eve.

Podravka je svoj bogati inovacijski ciklus u 2015. godini implementirala na domaćim i internacionalnim tržištima, gdje je posebno bila aktivna kroz otvaranje novih tržišta. Također je u istoj godini proširila asortiman svojih brandova, kao što su Vegeta juhe, Lino proizvodi i Dolcela.

Ključni cilj Podravke je razvijati se u visoko diferenciranim te strateškim poslovnim programima kao što su dodaci jelima, polugotova jela, dječja hrana, pića te farmaceutski proizvodi. Izgradnjom jakih marki i brendova težiti će dugoročnoj profitabilnosti kompanije. Vizija Podravke je da inovativnošću i kreativnošću poboljšava svakodnevnu kvalitetu života svojih potrošača, kupaca i zaposlenika, a misija joj je da na tržištu ponudi inovativno kulinarsko iskustvo i zdrava životna rješenja za svoje kupce.

Podravka je jedna od vodećih kompanija u jugoistočnoj, srednjoj i istočnoj Europi. Brojni potrošači prepoznali su vrijednost njihovih proizvoda u više od četrdeset zemalja na svih pet kontinenata. Ova kompanija uvrštena je među top 10 hrvatskih izvoznika i ujedno je jedina prehrambena kompanija među njima.

Ključ uspjeha Podravke su profesionalni, kreativni i poduzetni ljudi, spremni u svakom trenutku pružiti svoj doprinos za dobrobit kompanije te uložiti dodatan trud i vrijeme u postizanje iznadprosječnih rezultata.

U 2015. godini Podravka bilježi značajno bolje financijske rezultate po svim promatranim pokazateljima.

Danas se kompanija bavi trima osnovnim djelatnostima: prehrana i piće, pekarstvo i farmaceutika. Primjenjuje tzv. *me to you* koncept marketinga koji je puno agresivniji i puno vidljiviji na tržištu. Kako je Podravka hrvatska kompanija i hrvatski brand, uživa podršku državno financiranih kampanja, kao što su „Kupujmo hrvatsko“. Također se njihovi proizvodi mogu natjecati za dobivanje znakova „*Izorno Hrvatsko*“ i „*Hrvatska kvaliteta*“ koje dodjeljuje Hrvatska gospodarska komora. Kao kompaniju odlikuju je snažna distribucijska mreža i veliki broj zaposlenih. Ukupno Podravka raspolaže sa preko **800 različitih artikala** iz različitih segmenata.

S ciljem da se uoče najznačajnije Podravkine prednosti i slabosti, te prilike i prijetnje napravljena je SWOT analiza. Kao najznačajnije prednosti ističu se tradicija, domaća proizvodnja, liderstvo na tržištu, širina asortimana, kvaliteta proizvoda i dr. Među slabostima sa kojima se suočava kompanija ističe se prezagušenost asortimana i nemogućnost da se svakom proizvodu posveti jednaka pažnja. Prilike na tržištu su joj proširenje asortimana,

investicije u marketing, inovacije te inzistiranje na sloganu „kupujmo hrvatsko“, dok su prijetnje iz okoline korupcija, skuplja proizvodnja, stagniranje na tržištu i dr.

Podravka je društveno odgovoran partner zajednice u kojoj djeluje, ona promiče i primjenjuje norme društveno odgovornog ponašanja. Također promiče usklađenost gospodarstva s razvojnim ciljevima društvene zajednice te vodi brigu o očuvanju okoliša za buduće generacije. Kako bi smanjila negativan utjecaj na okoliš Podravka kontinuirano poboljšava proizvode, usluge i procese s ciljem smanjenja negativnog utjecaja na okoliš. Od svog osnutka Podravka ulaže u znanost i obrazovanje, kulturu, održivi razvoj, sport i umjetnost te iznad svega promiče korporativnu društvenu odgovornost.

Ključni čimbenici uspjeha Podravke mogu se podijeliti u tri skupine. Prvu skupinu čine snage i vrijednosti kompanije, a to su: zaposlenici, dugogodišnja tradicija, kvaliteta, Podravkine marke i povjerenje potrošača, široka distributivna mreža te odnosi s partnerima.

Brandovi poput Vegete, Lina, Podravke i Belupa, razvoj tržišta, internacionalizacija, investicije u poslovanje, strateška partnerstva i akvizicije, sinergija prehrane i farmaceutike, društvena odgovornost i održivi razvoj, zajedno utječu na profitabilan rast, a on je drugi ključni čimbenik uspjeha. Na operativnu efikasnost, treći čimbenik uspjeha, utječu: troškovna efikasnost, razvoj internih kompetencija, restrukturiranje neprofitnih područja, pročišćavanje proizvodnog asortimana, kaskadiranje strategije, generiranje baze za profitabilan rast i strategija kroz poslovne perspektive.

Kako je tehnologija izuzetno jaka prednost Podravke, u ovom radu primijenjena je analiza tehnologije kao jedna od metoda i tehnika za analizu opće okoline poduzeća. U 1. koraku utvrđeno je kojom tehnologijom ova kompanija raspolaže te je svaki stroj detaljno opisan. U 2. koraku utvrđeno je da Podravka nema prijetnji po pitanju tehnologije, a njezine prednosti su: **najsuvremenija tehnologija** koju čine istraživačko razvojni poluindustrijski laboratorij osnovan 2008. godine i dvanaest vrhunskih poluindustrijskih uređaja, simulacija i kombinacija procesa te blizina odlično opremljenih Podravkinih laboratorija za analizu kvalitete i zdravstvene ispravnosti, **kvaliteta i suvremenost u odnosu na konkurenciju**, te **težnja za novim tehnologijama i inovacijama kao i racionalno gospodarenje sirovinama i energijom.**

Nakon provedenih analiza može se zaključiti da je zahvaljujući dugogodišnjoj tradiciji, te znanjem i iskustvom zaposlenika, kompanija Podravka d.d. vodeće poduzeće u prehrambenoj industriji na hrvatskom tržištu i okolnim tržištima te da se velikom brzinom širi diljem svijeta. Da bi zadržalo vodeću poziciju na tržištu i nastavilo širenje, poduzeće treba iskoristiti prednosti tradicije, kvalitete te stručnih djelatnika kako bi bili uvijek ispred konkurencije i zadržali postojeće kupce.



## **LITERATURA:**

### **Knjige:**

- 1) Buble M. (Ur.) (2005.): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb
- 2) Buble M. (2006.): Menadžment, EFST, Split
- 3) Sikavica P. (2008.): Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb
- 4) Porter E. M. (2004.): Competitive strategy, Free press, New York
- 5) Pusić, E., (1971.): Problemi upravljanja, Naprijed, Zagreb
- 6) Andrews, K., The Concept of corporate strategy, Homewood, R.D.Irwin, Illinois, 1971.

### **Internet stranice:**

- 7) Tipurić D., Prof.dr.sc. „Konkurentna prednost poduzeća – izbor između niskih troškova i diferencijacije“ [Internet] raspoloživo na:  
<http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/konkurentna%20prednost%20%20niski%20tro%C5%A1kovi%20i%20diferencijacija.pdf> [02.05. 2016.]
- 8) Podravka d.d. „Nekonsolidirani izvještaj o poslovanju za 1.– 9. 2015. godine“ [Internet] raspoloživo na: <http://zse.hr/userdocsimages/financ/PODR-fin2015-3Q-NotREV-N-HR.pdf> [02.05.2016.]
- 9) Dionice, Podravka d.d. [Internet] raspoloživo na:  
<http://www.podravka.hr/kompanija/investitori/dionica/> [24.05.2016.]
- 10) Grupa Podravka, „Izvešće o održivom razvoju“, Godišnje izvješće za 2007. godinu [Internet] raspoloživo na:  
<https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/3704/original/COP.pdf?1262614916> [15.06.2016.]
- 11) Podravka d.d., Prospekt 17. 05.2006. [internet] raspoloživo na:  
[https://www.pbz.hr/sites/default/files/doc/tvrtke/podravka\\_prospekt\\_2006.pdf](https://www.pbz.hr/sites/default/files/doc/tvrtke/podravka_prospekt_2006.pdf) [15.06.2016.]
- 12) Index.hr, članak pod nazivom „Podravkini proizvodi ovo ljeto stižu u kineske dućane: „Konkurencija je jaka ali mi smo optimistični“ “ [Internet] raspoloživo na:  
<http://www.index.hr/vijesti/clanak/podravkini-proizvodi-ovo-ljeto-stizu-u-kineske-ducane-konkurencija-je-jaka-ali-smo-optimisticni/821677.aspx> [15.06.2016.]
- 13) <http://www.docfoc.com/download/documents/izazov-grupa-podravka>

- 14) Dr.sc.Ranilović J. , Brošura o istaživačko razvojnom poluindustrijskom laboratoriju [Internet] raspoloživo na:  
<http://www.podravka.hr/repository/files/5/f/5fe9a3c0c70f8939d927fd5471649371.pdf>  
[01.07.2016.]
- 11) Uprava Podravke dd, godišnje izvješće grupa Podravka 2015. [Internet] raspoloživo na:  
<http://cdn.podravka.net/repository/files/2/0/208a0005c2d848c214e60172b4b0cfd6.pdf>  
[01.07.2016.]
- 12) Wünsche-Solarić M. [18. 09. 2014.] , diplomski rad „Društvena okolina i strateško odlučivanje: Poslovanje Dr. Oetkera na hrvatskom tržištu“ , Zagreb [Internet] raspoloživo na:  
<http://darhiv.ffzg.unizg.hr/5438/1/Diplomski%20rad%20Marina%20Wunsche-Solari%C4%87%2018.09.2014.pdf> [18.07.2016]
- 13) Dr.sc.Ranilović J., direktorica sektora I&R, [26.ožujak 2015.] „Razvoj inovativnih proizvoda za globalno tržište“ [Internet] raspoloživo na:  
[http://www.advantageaustria.org/hr/Podravka\\_-\\_Razvoj\\_novih\\_proizvoda.pdf](http://www.advantageaustria.org/hr/Podravka_-_Razvoj_novih_proizvoda.pdf)  
[18.07.2016.]

## **SAŽETAK:**

U ovom završnom radu posvetilo se temi eksterna okolina poduzeća te je na primjeru poduzeća Podravka d.d. ona detaljno obrađena. U teorijskom dijelu se definirala okolina i njezina dva segmenta, a to su eksterna i interna okolina. Eksterna okolina se dijeli na poslovnu i opću. Spominju se također metode i tehnike za analizu okoline, a na primjeru poduzeća Podravka d.d. detaljno je analizirana tehnologija koja je jedna od najjačih Podravkinih snaga. U radu su prikazani najvažniji podaci vezani za promatrano poduzeće, kao npr. povijest, financijski podaci, tržišta, vizija i misija i zaposlenici. U posljednjem dijelu rada prikazan je portret i imidž poduzeća te najjače konkurentske prednosti, napravljena je SWOT analiza te su utvrđene prednosti, slabosti, prilike i prijetnje. Također je utvrđeno da je Podravka društveno odgovorno poduzeće koje vodi brigu o zaštiti okoliša. Iz analize tehnologije utvrđeno je da Podravka posjeduje iznimnu tehnologiju te da po tom pitanju nema konkurencije na području na kojem djeluje.

**KLJUČNE RIJEČI:** okolina, eksterna okolina, SWOT analiza, analiza tehnologije

## **SUMMARY**

Throughout this thesis external analysis of Podravka p.l.c. was made. In theoretical part surrounding of the company was defined through two basic parts, external and internal surrounding.

External surrounding has two parts, basic and business part. Methods and techniques for surrounding analysis were mentioned, and on the example of Podravka p.l.c. analysis of the technology were made, in detail, as it is one of their biggest advantages and they don't have any decent competitor in their industry regarding this matter.

In the thesis are shown the most important information about the company, such as history, financial information, mission and vision, employees etc.

In the last part, the SWOT analysis was made, and it showed all the advantages and disadvantages of the company through its strengths, weaknesses, opportunities and threats.

Moreover it was shown that Podravka has corporate social responsibility and that they are taking care of their society.

**KEY WORDS:** surrounding, external surrounding, SWOT analysis, analysis of the technology